

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

Кафедра «УПРАВЛІННЯ І ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА»

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій з дисципліни

для студентів освітнього ступеня Бакалавр
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Покровськ
2021

УДК 65.01

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів освітнього ступеня Бакалавр галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / Укладач О.В. Мізіна. – Покровськ: ДонНТУ, 2021. – 101 с.

В конспекті лекцій викладено окремі теми розділів курсу «Стратегія підприємства» для засвоєння основних питань даної сфери знань студентами, що навчаються зі спеціальності 073 «Менеджмент». Призначений для студентів вищих навчальних закладів, слухачів навчальних програм освітнього рівня Бакалавр.

Укладач: _____ Мізіна О.В., доц. кафедри УФЕБ, к.е.н, доц.
(підпис)

Рецензент: _____ Подлужна Н.О., доц., д.е.н., зав. кафедри економіки, обліку
(підпис) і оподаткування

Відповідальний за випуск: _____ Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ
(підпис)

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

Розглянуто на засіданні кафедри УФЕБ,
протокол № ____ від ____ р.

© ДонНТУ, 2021 рік

ЗМІСТ	С.
ВСТУП	4
Тема 1 Поняття стратегії підприємства: еволюція та концепції	5
Тема 2 Місія підприємства. Його цілі.	12
Тема 3 Стратегічний контекст підприємства	18
Тема 4 Зовнішнє середовище підприємства, його оцінка	28
Тема 5 Аналіз ситуації на підприємстві	37
Тема 6 Стратегічний потенціал підприємства, його аналіз	45
Тема 7 Бізнес-стратегії	56
Тема 8 Корпоративна стратегія	61
Тема 9 Характеристика методів формування стратегії розвитку підприємства. Матричні методи.	66
Тема 10 Функціональні стратегії	82
Тема 11 Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	88
Тема 12 Стратегія диверсифікації	96
Список рекомендованої літератури	101

ВСТУП

Увага до розробки стратегії підприємства у теперішній час набуває особливого значення в умовах нестабільності зовнішньоекономічного, політичного, інвестиційного середовища, зміни законодавства, у тому числі податкового та інших факторів. Актуальними для підприємств залишаються проблеми нестійкого фінансового стану, питання неплатежів та інші фактори, що негативно впливають на їх діяльність і розвиток. Все це потребує відповідної оцінки, розробки заходів щодо протидії, планування сценаріїв дій.

Вивчення навчальної дисципліни має за мету формування у студентів знань, навичок достатніх для проведення стратегічного аналізу, розробки стратегії та організації її успішної реалізації.

Предмет курсу складають відносини, що виникають у процесі стратегічного управління на підприємствах різних форм власності.

Передумовами вивчення дисципліни є раніше здобуті результати навчання: розуміння основ бізнесу та менеджменту, основ макро- і мікроекономічних процесів, оволодіння інструментарієм аналізу показників діяльності підприємств та інші.

Особлива увага у вивченні дисципліни приділяється прищепленню студентам навичок стратегічного мислення, адже середовище, в якому діють сучасні підприємства, характеризується високою нестабільністю і непередбачуваністю умов розвитку.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні набути такі спеціальні компетентності:

- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здатність визначати перспективи розвитку організації;
- вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- здатність визначати та описувати характеристики організації.

Тема 1 Поняття стратегії підприємства: еволюція та концепції

1.1 Суть стратегій підприємства та їх класифікація

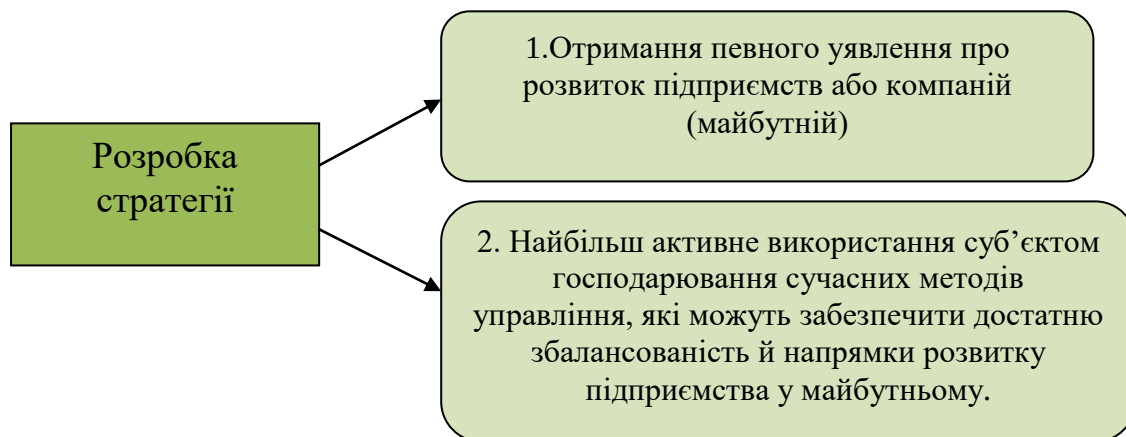
1.2 Ієрархія (етапи) у формуванні стратегії підприємства

1.3 Концепції та підходи до формулювання стратегій

1.1 Суть стратегій підприємства та їх класифікація

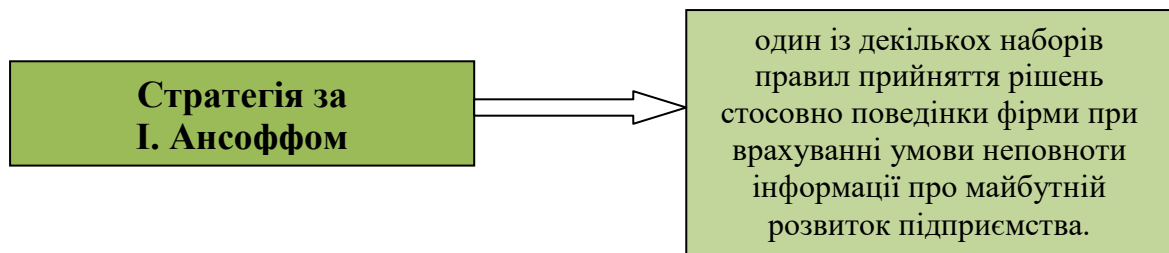
«Стратегія» $\longrightarrow$ strategia (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін (означає військове мистецтво).

«Стратегія», як термін, використовується у сучасному світі в багатьох сферах. Уперше термін «стратегія» у економіці використав А.Чендлер-молодший у 1962 р. (для визначення одного із видів керівництва комерційним підприємством)

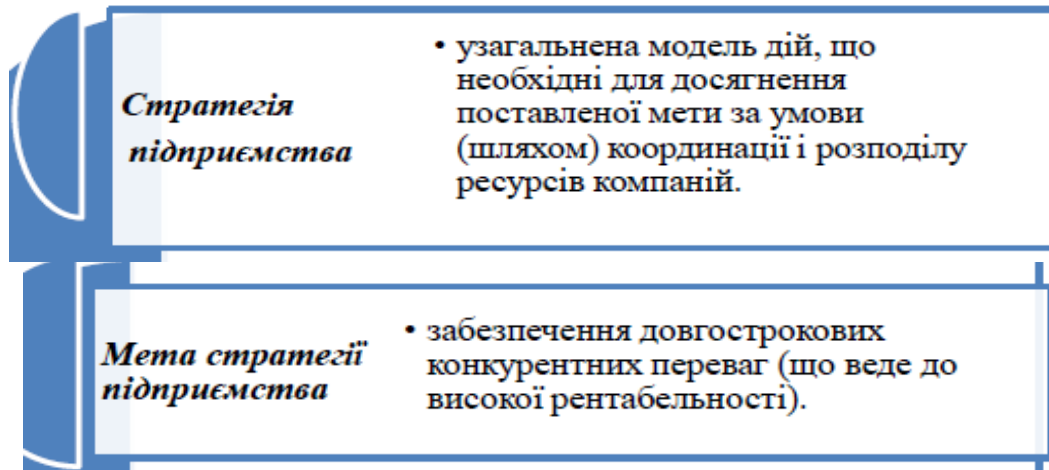


Існує багато визначень терміна «стратегія фірми»





Приведемо узагальнене формулюванням:



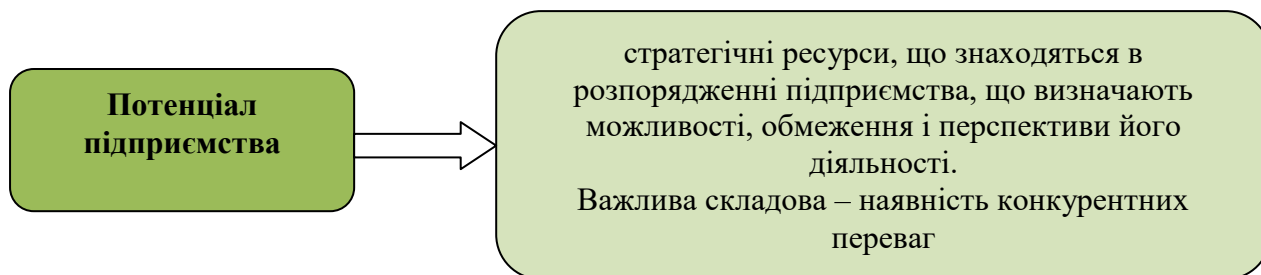
Основні тенденції державної економічної політики, яка реалізується в країні, повинні знайти відображення в стратегічній концепції розвитку підприємства. На практиці це означає її постійне корегування за схемою:



Стратегія підприємства – це якісна конкретизація, що надає орієнтири, показує стани підприємства, дає послідовність дій щодо їх досягнення з урахуванням цілей, що сформовані. Загальна схема (головні етапи розробки стратегії надано нижче



Стратегія підприємства щільно корелює з поняттям «потенціал підприємства», який визначає його перспективи (можливості) роботи в конкретних сегментах ринку.



Необхідність обліку множини нечітких орієнтирів і цілей обумовлює складнощі у формуванні стратегії. Тобто це комплексний інструмент регулювання, тому його можна класифікуватися за різними ознаками (принципами). Наприклад, за ознакою ринкової поведінки підприємства розрізняють стратегії активного розвитку та адаптаційної стабілізації; за функціональною ознакою (як елементи загальної стратегії) вирізняють стратегії маркетингову, фінансову, продуктову, змін (розвитку), кадрову. Стратегії орієнтовані на диференціацію та інтеграційні стратегії – це ділення, що враховує різні тенденції організаційного розвитку і ресурсне забезпечення.

Елементи загальної стратегії підприємства або відповідні дії наведено нижче.



З цих дій можна визначити переважну частину стратегій підприємства. Але є й дещо приховане від сторонніх, а саме ті кроки, які лише розглядаються та не розкриваються у заявах менеджерів.

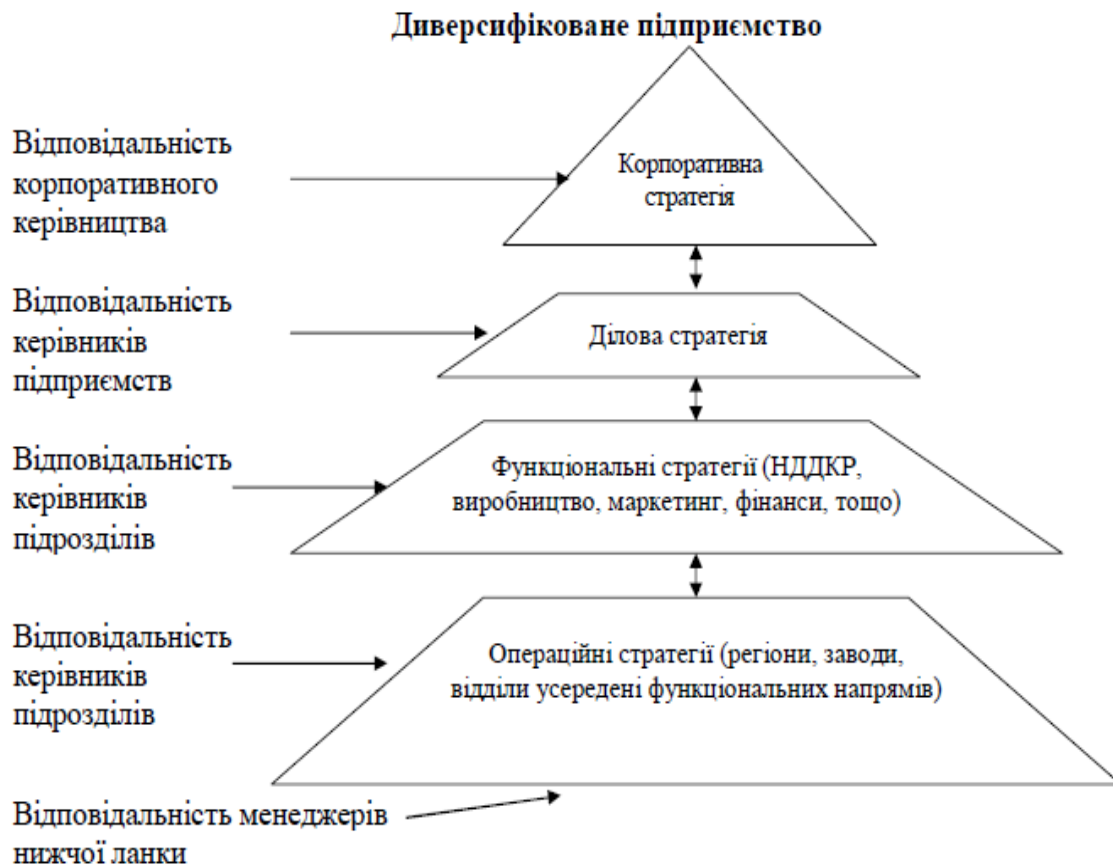
1.2 Ієрархія (етапи) у формуванні стратегії підприємства

Стратегії підприємства притаманна ієрархічна будова, тобто розрізняють стратегії певного рангу. Ієрархія - взаємозв'язок і підпорядкованість (ранжування) різних стратегій, що складають загальну стратегію підприємства.

У мультибізнесових компаніях (виробляють різнотипну продукцію) вирізняють чотирирівневу стратегію, що включає:

- 1) корпоративну (загальну, портфельну) стратегію;
- 2) бізнесові (ділові або конкурентні,) стратегії;
- 3) функціональні;
- 4) операційні.

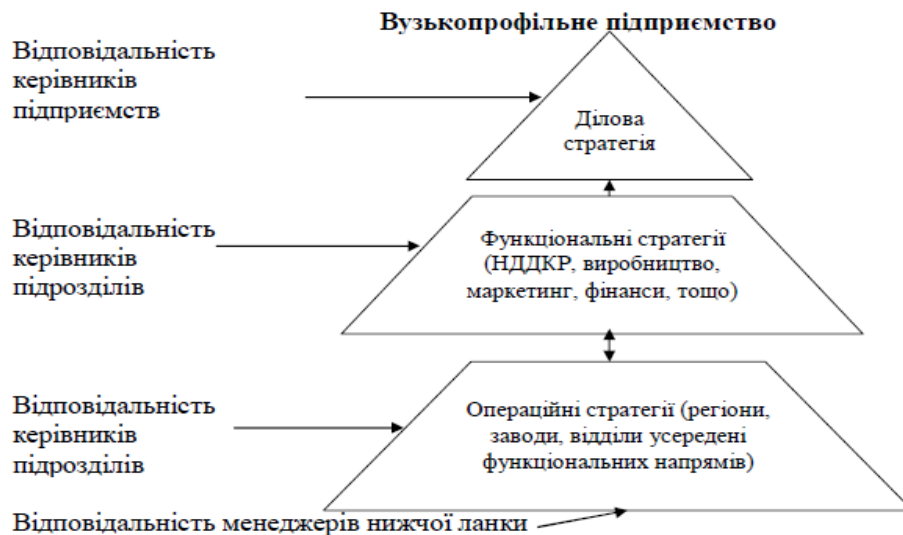
Розробка стратегій відбувається за пірамідою, що наведена нижче



Для однобізнесових підприємств (виробляють однотипну продукцію) вирізняють трьохрівневу стратегію, що включає:

- 1) корпоративну стратегію (одночасно є діловою або конкурентною);
- 2) функціональні;
- 3) операційні стратегії.

Розробка здійснюється за наступною пірамідою:



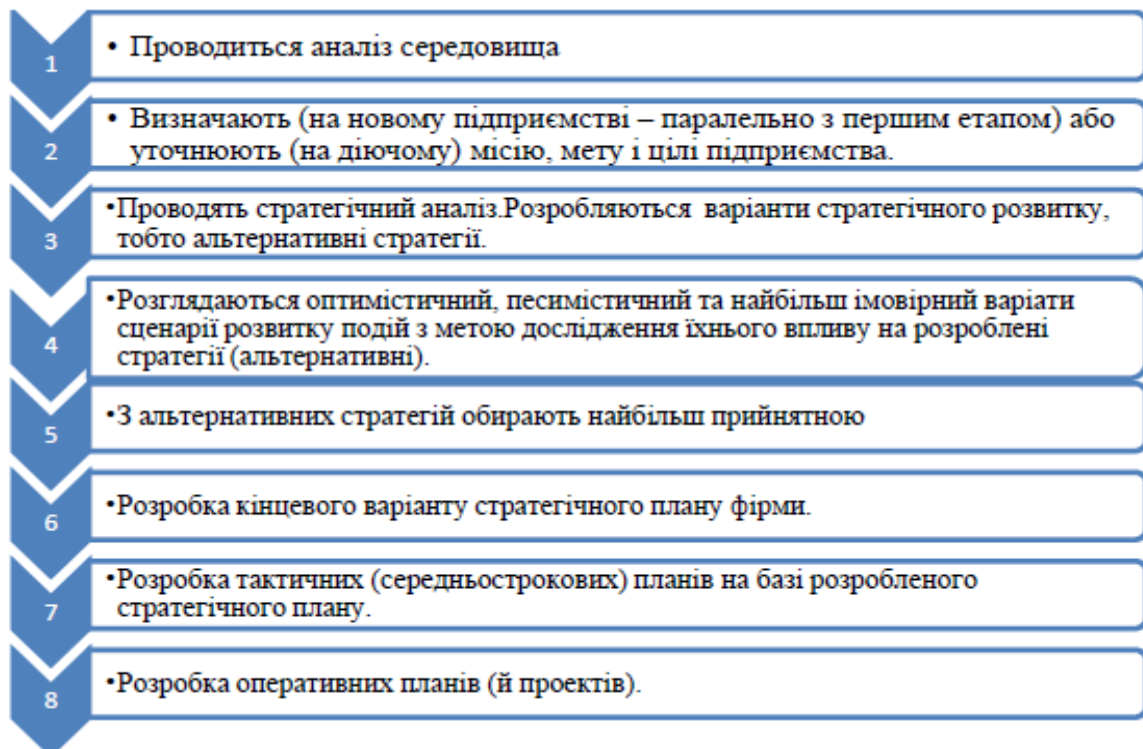
Найвищий рівень – загальна (корпоративна або портфельна) стратегія, яка визначає загальний напрямок діяльності підприємства. Це може бути: стратегія зростання; скорочення; стабілізації,.

Ділові стратегії вказують напрямки в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) для досягнення цілей, обраних в корпоративній стратегії. Це по суті план досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Функціональні стратегії розробляють для різних функціональних напрямів діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси і т.д.)

Операційні стратегії – це стратегії для основних несамостійних структурних підрозділів підприємства (цеха, бригади й т. інше).

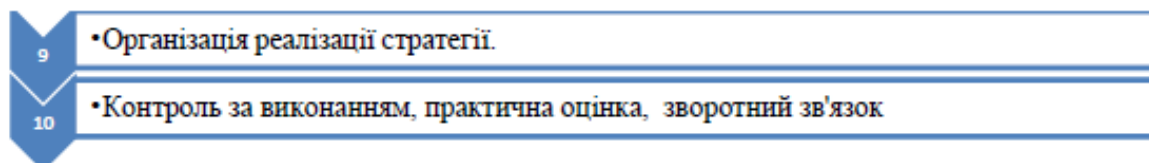
Формування стратегії проходить за етапами:



На 1-му етапі надають прогноз майбутнього розвитку фірми, аналізують можливості/загрози, сильні/слабкі сторони, надають оцінку конкурентоспроможності, аналізують її можливі зміни.

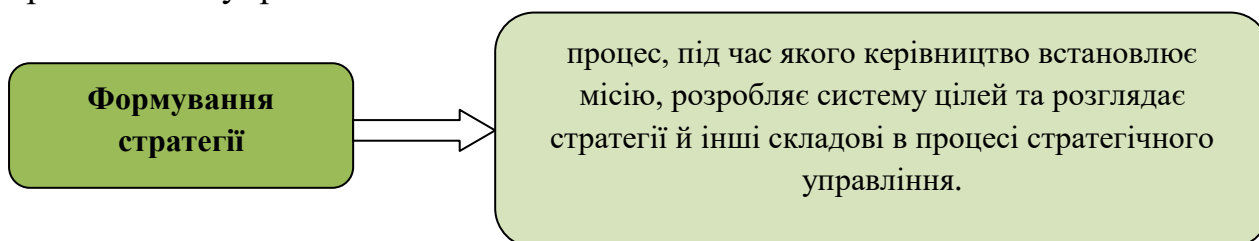
На 3-му етапі порівнюють мету (цілі) з підсумками аналізу середовища, задля виявлення (усунення) розривів між ними.

Восьмим етапом процес стратегічного планування завершується й починається процес стратегічного управління (реалізації стратегічного плану), що включає етапи:



1.3 Концепції та підходи до формулювання стратегій

Формулювання стратегії вважається одним з головних компонентів системи стратегічного управління.



Виділяють різні способи розробки стратегій. Вони вирізняються за різними факторами: ступенем визначеності цілей (завдань) та результатів діяльності фірми; специфіки функціонування об'єкта управління і т. інше. Основні методи наведено нижче

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

Цілі, завдання, бажані результати розвитку підприємства

Ці методи або підходи мають певні особливості.

Щодо 1-го підходу, то він використовується в ситуації, коли достеменно не відомо, як і що необхідно зробити, але відчувається необхідність змін. При цьому дуже важливими є знання (досвід) керівника.

У 2-му випадку ситуація складається так, що відомо, що робити, але як – незрозуміло. Рішення базується на експерименті, методі проб-помилки. Необхідно залучення фахівців високої кваліфікації.

Третя ситуація передбачає, що у керівників є певний досвід у володінні прикладним й науково-методичним інструментарієм досягнення мети, але відсутня загальна згода, тому її досягненню й слід приділити особливу увагу.

У четвертому випадку залучають фахівців (за різними спеціальностями), використовують широкий спектр інструментарію ЕММ, застосовують системний аналіз в плануванні, контролі й т.д., відпрацьовуються різноманітні процедури взаємозв'язки.

Застосування підходів залежить від рівня підготовки керівників та ситуації.

Г. Мінцберг описав 3 основні моделі, що можна використовувати при розробці стратегій, а саме:

Моделі за Г. Мінцбергом		
<i>Планова.</i> Розробка, виконання та оцінка стратегії проходить в плановому режимі. Найефективніші засоби досягнення мети та результати виявляються спеціальними висококваліфікованими фахівцями, які різноманітні методи та моделі.	<i>Підприємницька.</i> Базується на особистому досвіді керівника, його знаннях про функціонування галузі та «баченні» напрямів розвитку бізнесу. Неформальні методи побудови стратегій.	<i>«Навчання на досвіді».</i> Процес розроблення (корегування) стратегії буває дещо спонтанним, тому що відбувається в умовах нестабільного середовища. Враховуються зовнішні імпульси у можливостях перегляду вже обраних стратегій. Особлива роль в моделі належить самому підприємцю, що керує фірмою.

Етап розробки стратегій закінчується формуванням планів зі складною внутрішньою структурою, які більш-менш обґрунтовані. Тобто відбувається процес планування, особливості якого проте визначаються характеристиками фірми.

Тобто, можна сказати, що стратегія являє собою планування підприємницьких, функціональних, конкурентних та інших важливіших дій, що забезпечують тривалий успіх фірми.

Тема 2 Місія підприємства. Його цілі.

2.1 Поняття «стратегічного бачення» і місія підприємства

2.2 Мета та завдання підприємства. Особливості формулювання та визначення

2.1 Поняття «стратегічного бачення» і місія підприємства

Перш ніж виробляти стратегію фірми, керівникам вищої ланки необхідно одержати відповідь на питання: «Хто ми, що ми збираємося робити, як бачимо своє підприємство, куди прямуємо, чого намагаємось досягти?»

Щоб процес розробки стратегії був ефективним, фірма повинна мати чітку концепцію свого бізнесу, тобто – **бачення**. Це й бачення характеру діяльності підприємства на сьогодні й в майбутньому, й концепція розвитку на п'ять або десять років.

Стратегічне бачення повинно визначати для менеджерів місце підприємства на ринку. Саме на ньому й базується місія фірми (організації), яка, в свою чергу, визначає, чим бажає стати підприємство, що збирається робити. На підставі місії визначають сферу діяльності підприємства, її клієнтів, послуги, що будуть надаватися.

Без цільових орієнтирів ефективно функціонувати не може будь-хто, у тому числі підприємства. Але для гарних результатів потрібно розробляти оптимальні цілі. Стратегічне бачення і місію, завдяки визначенню цілей, можна перевести у конкретні завдання. При реалізації стратегії формуються тактичні цілі, на цьому етапі створюється організаційна структура управління, розподіляються ресурси, відбувається мотивація працівників, розробляються бюджети й т.інше, щоб досягалась стратегічна мета.

Для позначення поняття «мета» в англійській мові існують різні слова, що мають невеличкі змістовні відмінності при однаковому сенсі:

<i>aim</i>	• мета, намір
<i>mission</i>	• покликання, призначення, мета, доручення
<i>goal</i>	• мета, завдання, місце призначення
<i>target</i>	• мішень, мета, завдання

З цього можна побачити, що місія - особлива категорія, яка окреслює призначення (причини) існування підприємства.



Головне питання повинно надавати відповідь на те, яку потребу людини (людей) задовольняє організація. Нижче наведено приклади місії фірми та стратегічного бачення

The Saturn Division of General Motors

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

American Red Cross

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

Eastman Kodak

Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні.

McCaw Cellular Communications

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

Long John Silver's

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

Compaq Computer

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

Public Service Company of New Mexico

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

Люди розглядають фірму ззовні та зсередини, а місія встановлює зв'язок між інтересами та очікуваннями людей, її сутність полягає як раз у вирішенні проблем споживача. Це справедливо як для підприємств, так і для різних адміністрацій (муніципальних, регіональних та інших).

Місія об'єднує персонал організації (підстава – загальне розуміння цілей) та дозволяє ідентифікувати фірму зовнішньому середовищу, відповідно до їх цілей. Залежно від того, як кореспондується мета фірми та мета зацікавлених осіб й формується їх відношення до організації.

Вирізняють окремі групи стейкхолдери (зацікавлених осіб). Стосовно комерційної організації це можуть бути: власники; клієнти; співробітники; партнери. Зацікавлені особи (стейкхолдери) регіону: жителі регіону; підприємці; інвестори; громадські організації і т.д.

2.2 Мета та завдання підприємства. Особливості формулювання та визначення

Місія надає загальні орієнтири щодо функціонування фірми. Конкретний кінцевий стан визначають у вигляді її цілей.



Мета фіксує конкретні стани (бажані) характеристик підприємства, на досягнення яких спрямовується його діяльність. Це відрізняє її від місії.

Майбутня позиція фірми повина бути чітко визначена за наступними аспектами:

- підтримання рентабельності підприємства (забезпечення отримання прибутків власниками);
- гарантування розвитку колективу фірми;
- забезпечення фінансової ліквідності фірми;
- гарантії безпеки праці.

Мета також охоплює позиції щодо конкретних напрямів розвитку бізнесу та сфер діяльності.

На рисунку нижче наведено приклад взаємозв'язку місії та цілей (підцілей) фірми (організації)



Окреме підприємство має цілу систему цілей. Вони визначаються внутрішнім потенціалом, положенням фірми у зовнішньому середовищі, функціями підприємства й т.ін.

Теорія управління виокремлює основні сфери діяльності, у межах яких фірма визначає власну систему основних цілей. Це: позиція фірми на ринку; достатній рівень продуктивності; фінансова стабільність; менеджмент; доходність фірми; робота з клієнтами; високій рівень кваліфікації персоналу; активна інноваційна діяльність; добробут й потреби працівників; соціальна відповідальність.

Виокремлюють цілі також в залежності від ступеня їх формалізації. Це цілі:

- добре структуровані (співвідношення між елементами можна виразити в кількісній формі),
- слабо структуровані (ціль має елементи кількісного і якісного змісту);
- неструктуровані (міститься лише якісний опис важливих елементів).

Розрізняють також довго-, середньо- і короткострокові цілі (за періодом часу реалізації) та стратегічні, тактичні та оперативні (за спрямованістю).

Досить узагальнено можна формулювати глобальні та довгострокові цілі (вони є спільними цілями фірми, підпорядковуються їй, віддзеркалюють основні напрями розвитку). Наприклад: розробити нові види діяльності фірми; підвищити якість продукції; стати лідером на регіональному ринку через 3 роки.

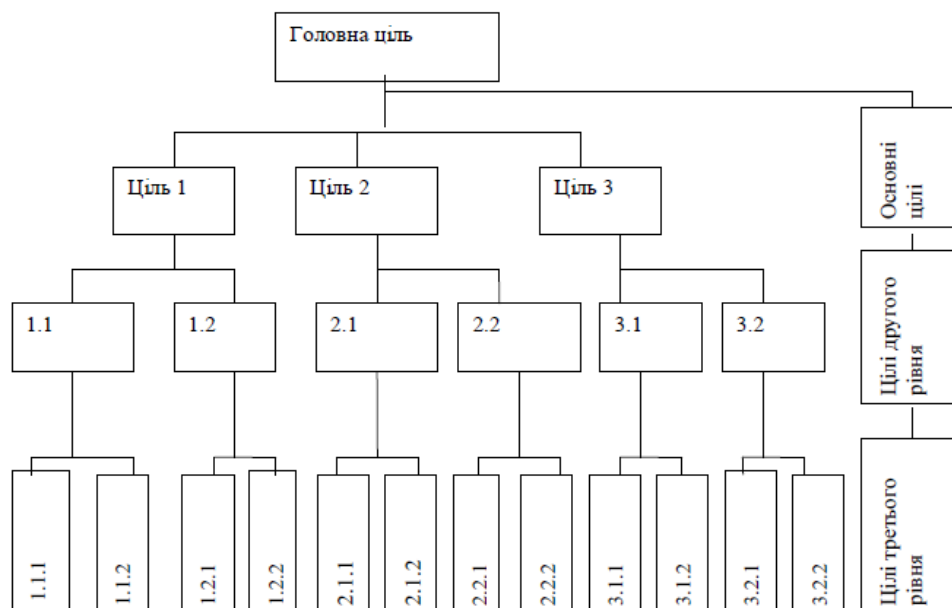
Одночасно необхідно визначати пріоритетність цілей (проводити їх ранжування)

Локальні цілі – це цілі окремих організаційних підрозділів фірми, або напрямків бізнес-діяльності або окремі функціональні (спеціальні) цілі. Наприклад, спеціальною метою може бути збільшення темпів росту фірми за її організаційними підрозділами.

Такі локальні цілі спрямовані на досягнення глобальної мети, вони є взаємодоповнюючими, мають характер підтримуючих та є основою для розроблення функціональних стратегій фірми або бізнесу (для мультибізнесових організацій).

У сукупності всі вони (глобальні й локальні) утворюють ієрархію цілей, що встановлює їх черговість та відносну важливість. Найнижчими її рівнями є завдання (підцілі). Завдання декомпонують локальні цілі для конкретних виконавців та визначають конкретні дії щодо їх реалізації. Все це здійснюється за умови визначеного часового горизонту.

Таку ієрархію будують у вигляді «дерева цілей», як показано нижче. Це граф зв'язків взаємозв'язаних показників.



Будуються такі графи, наприклад, при будівництві соціальних об'єктів, виробничих потужностей, при організації виробництва нової продукції і т.д.

Тема 3 Стратегічний контекст підприємства

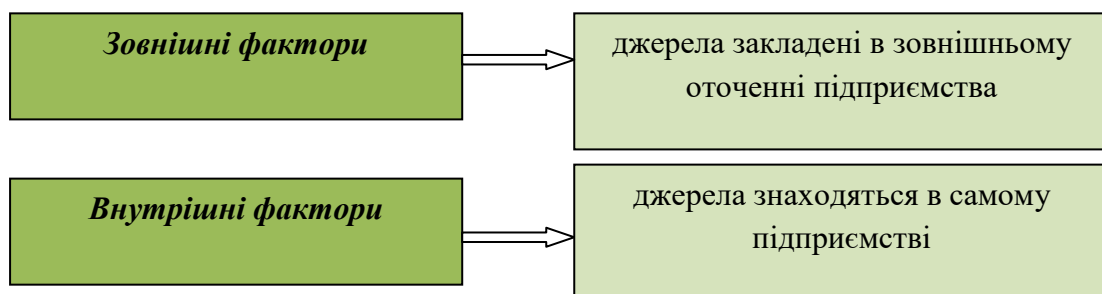
- 3.1 Стратегічний контекст підприємства, його аспекти
- 3.2 Типові стратегічні рішення
- 3.3 «Стратегічний набір», його складові, їх взаємозв'язок
- 3.4 Виділення стратегічних зон господарювання та оцінка їх привабливості

3.1. Стратегічний контекст підприємства, його аспекти

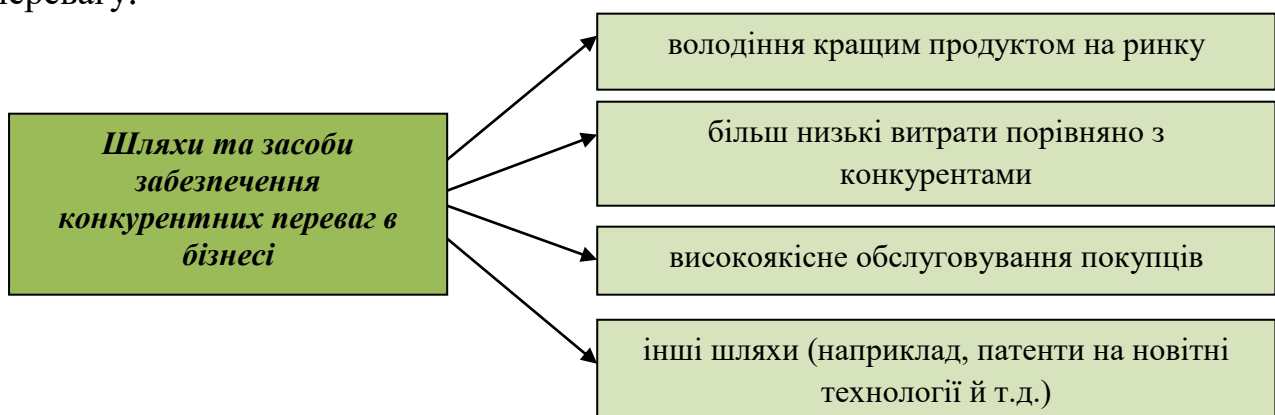
Підприємство - деякий соціальний інститут, який займається в умовах конкуренції певним бізнесом (господарською діяльністю). Бізнес – це вид господарської діяльності щодо виробництва продуктів (послуг) визначеного типу або конкретний напрям діяльності фірми, що характеризує приналежність до певної галузі з виходом на визначений ринок. Бізнес повинен виступати джерелом прибутку.

Фірма може бути однобізнесовою чи мультибізнесовою структурою.

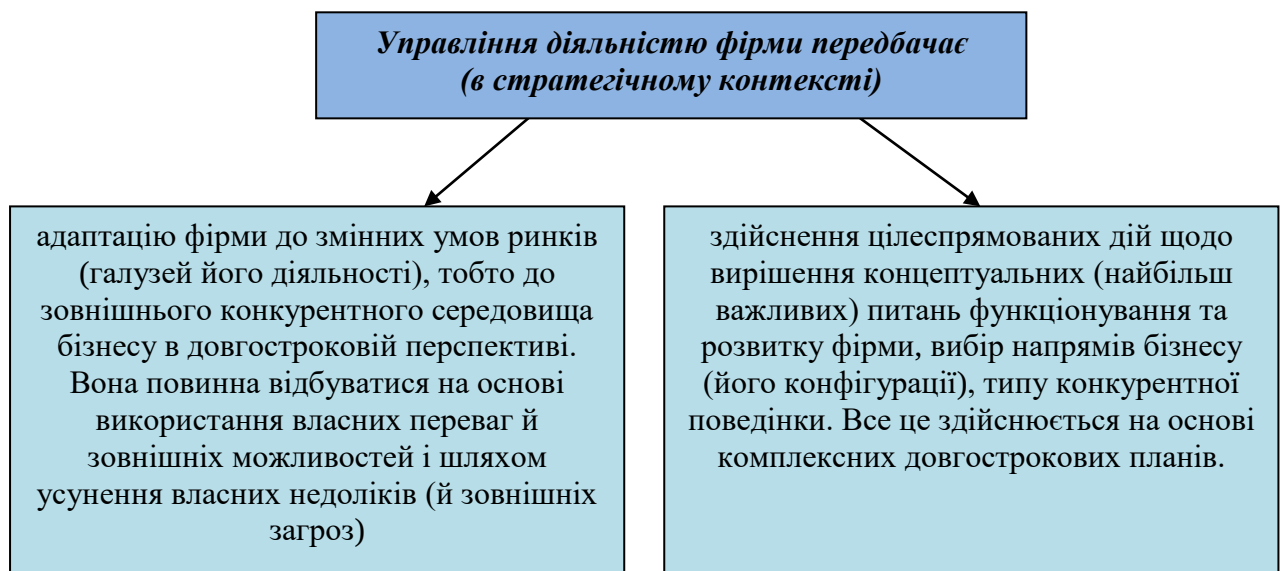
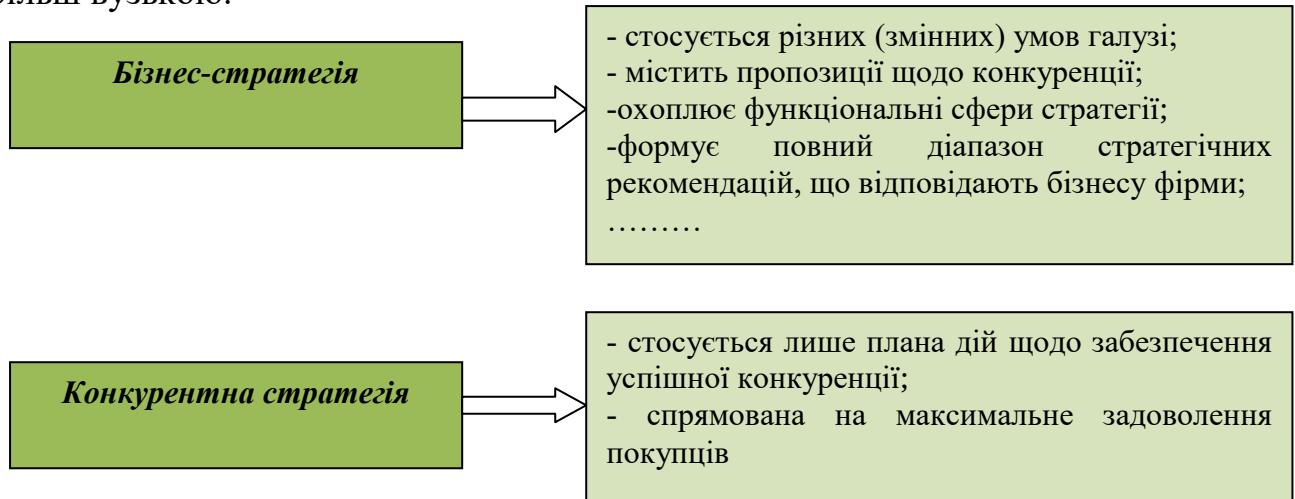
Фірма - це відкрита, соціально-економічна, матеріально-речова система. Стратегічний аспект діяльності фірми стосується вибору напрямів бізнесу, їх конфігурації. Зовнішні та внутрішні фактори визначають та дають розвиток фірмі. Від внутрішніх факторів залежать можливості розвитку фірми (її стратегічний потенціал)



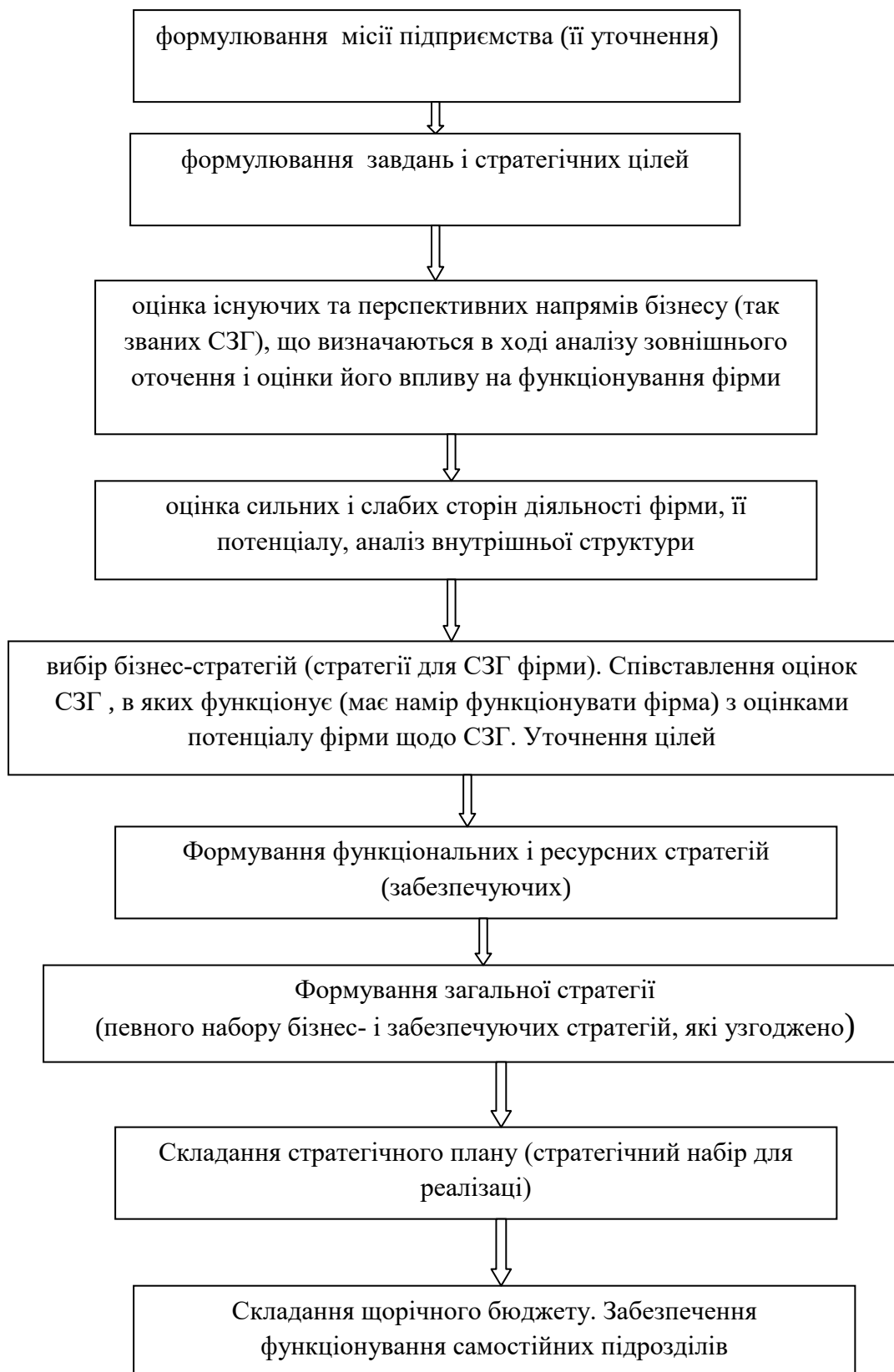
Забезпечення конкурентної переваги підприємства – інший важливий аспект у його стратегічному контексті. Переваги повинні бути забезпечені в обраних сферах бізнесу. Тобто особлива увага при формуванні стратегії приділяється питанням, як саме підприємство може завоювати конкурентну перевагу.



Розрізняють поняття «бізнес-стратегія» та «конкурентна стратегія». Друга є більш вузькою.



Це потребує дотримання певного стандартного алгоритму, що наведено нижче:

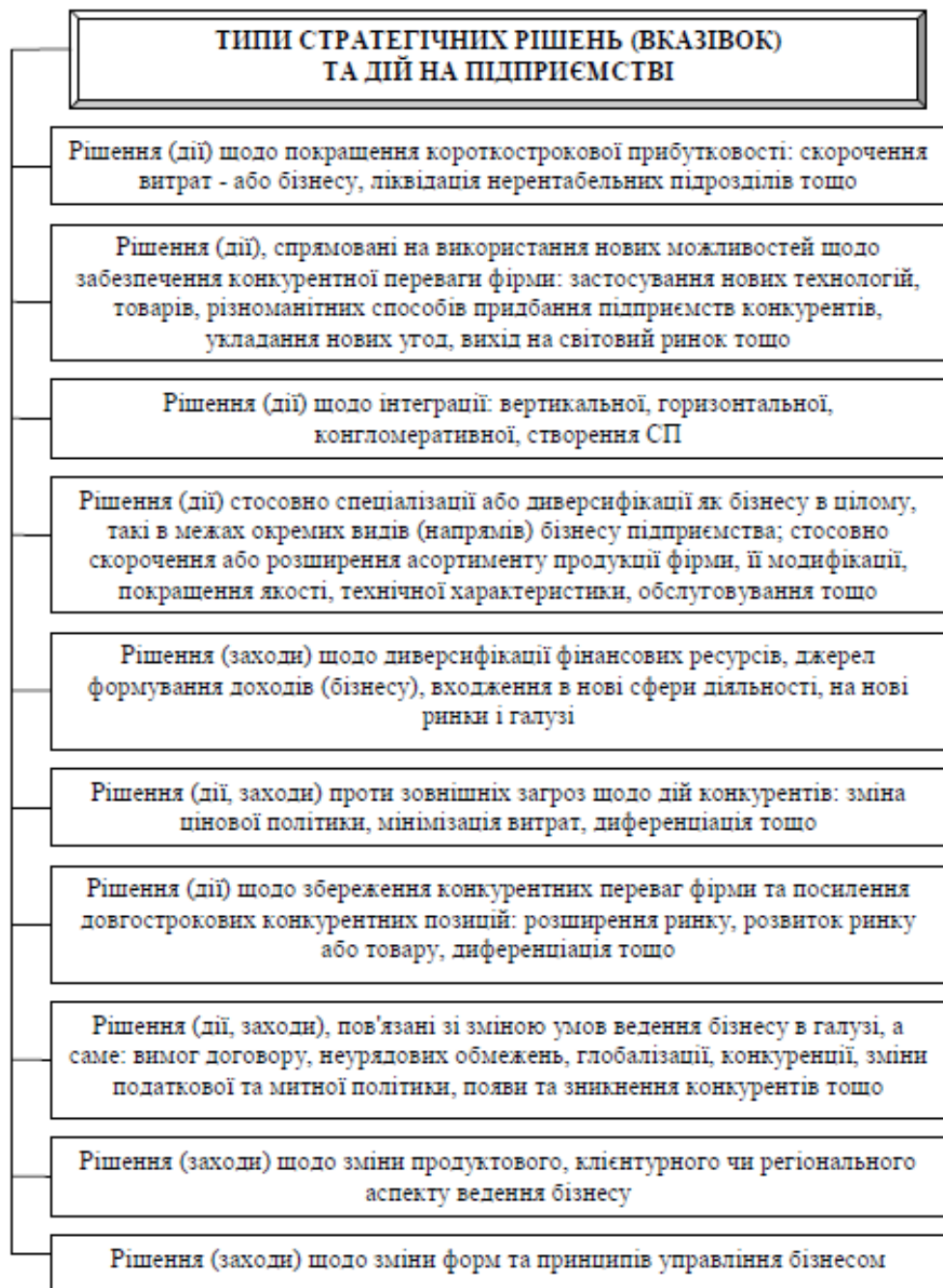


3.2 Типові стратегічні рішення

Нова концепція стратегії трактує її як процес адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тобто і концепція розвитку підприємства тепер має комплексний характер (охоплює усі сторони розвитку)

Розробка стратегії передбачає розробку структурованих планових документів, в яких пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу чи скорочення інших.

На рисунку нижче наведено перелік (узагальнений) типів стратегічних рішень щодо оптимізації бізнесу підприємства (забезпечення на перспективу конкурентної переваги).

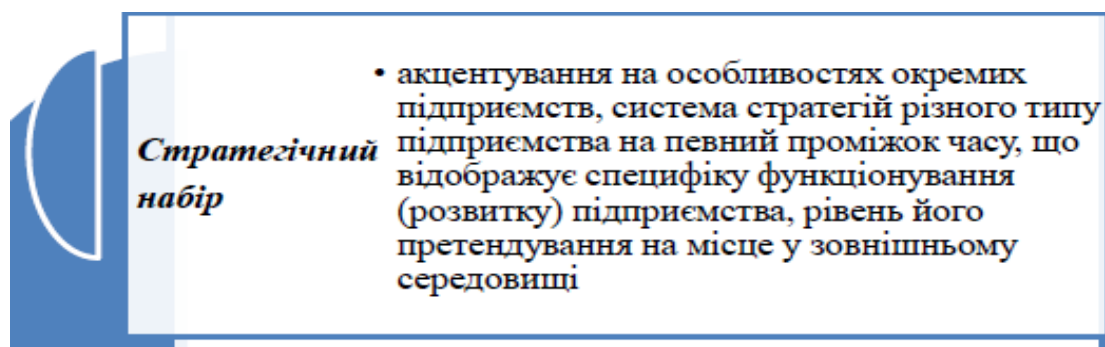


В основному ці рішення стосуються вибору:

- сфер, видів діяльності фірми, їх конфігурації (в межах господарського портфеля з метою його оптимізації);
- шляхів забезпечення конкурентної переваги (в галузях й на ринках);
- напрямків розвитку в майбутньому.

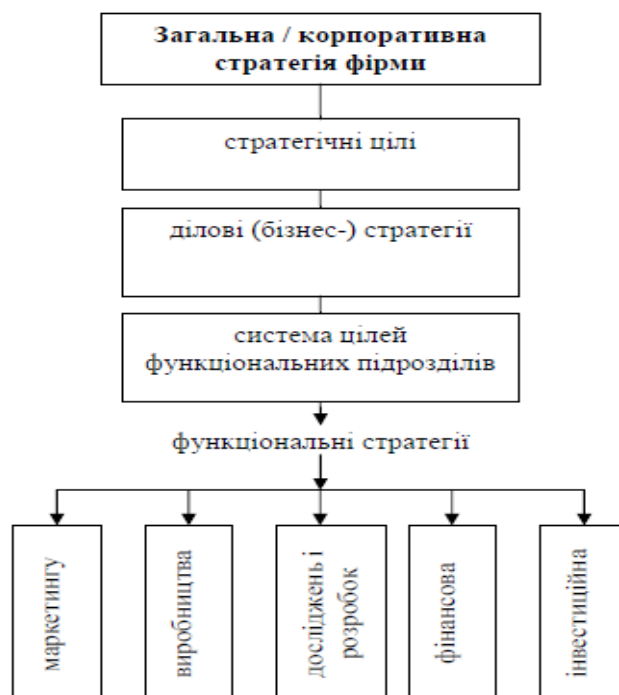
Стратегічні рішення стосуються лише довгострокових проектів, пов'язані в основному з зовнішніми проблемами фірми. Довгострокові проекти мають високий рівень невизначеності, передбачають вибір альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів фірми. Тому ці рішення мають концептуальний характер щодо наслідків для фірми.

3.3 «Стратегічний набір», його складові, їх взаємозв'язок



Тобто, стратегічний набір – це система стратегій, що залежить від типу і організаційного рівня об'єкта.

В стратегічному наборі виділяють наступні види взаємозалежних стратегій



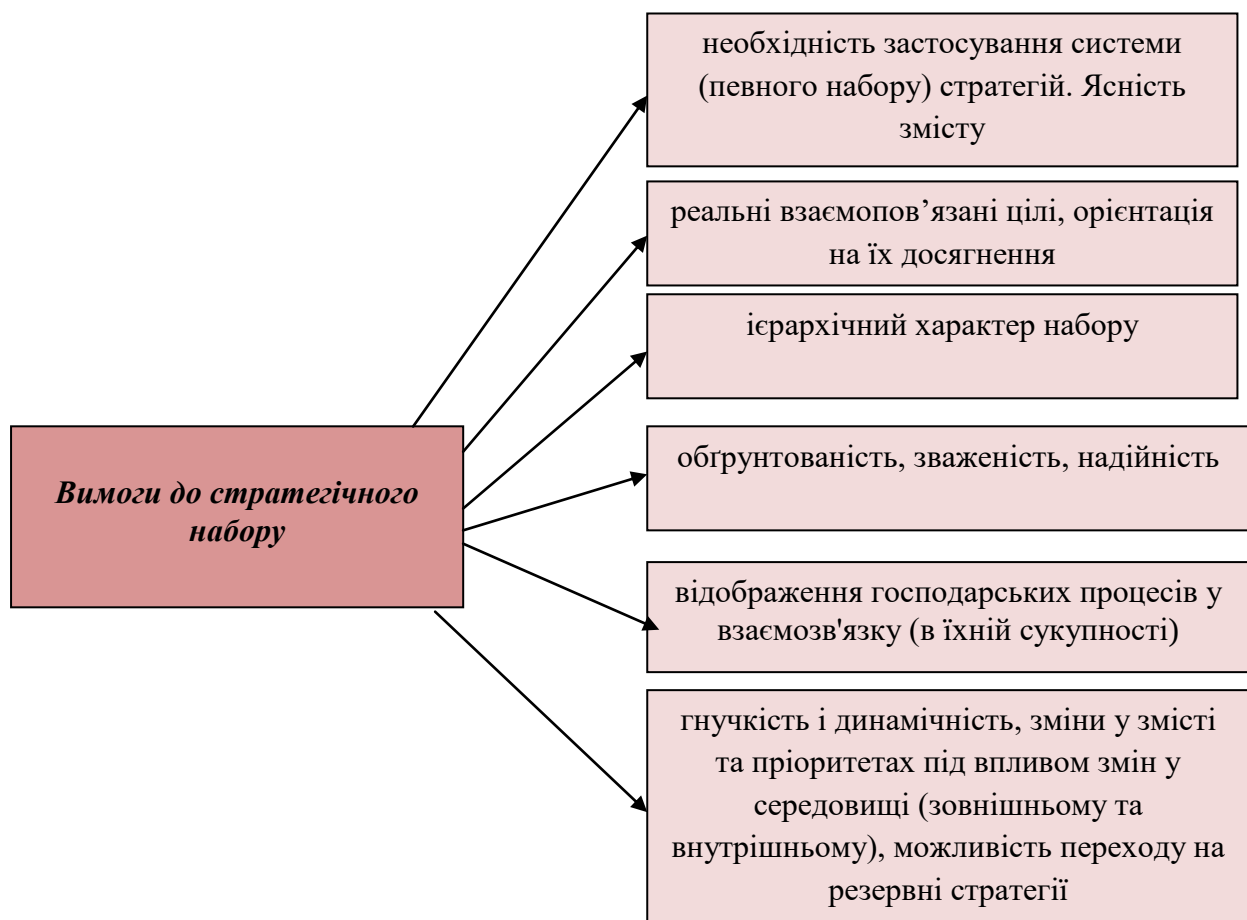
Загальна або портфельна стратегія мультибізнесової фірми пов'язана з набором основних напрямів її бізнесу.

Бізнес-стратегія - це конкретна товарно-ринкова, продуктово-товарна стратегія (стратегія продуктово-ринкових сегментів).

Функціональна стратегія стосується окремого функціонального процесу (маркетингу, виробництва і т.д. **Ресурсна стратегія** стосується окремих ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових), що забезпечують стратегічну діяльність фірми. Це забезпечуючи стратегії.

Операційна стратегія пов'язана з реалізацією цілей окремих оперативних підрозділів, тобто стосується окремих операційних одиниць фірми. Така стратегія вирішує специфічні проблеми.

До стратегічного набору висувають певні вимоги.

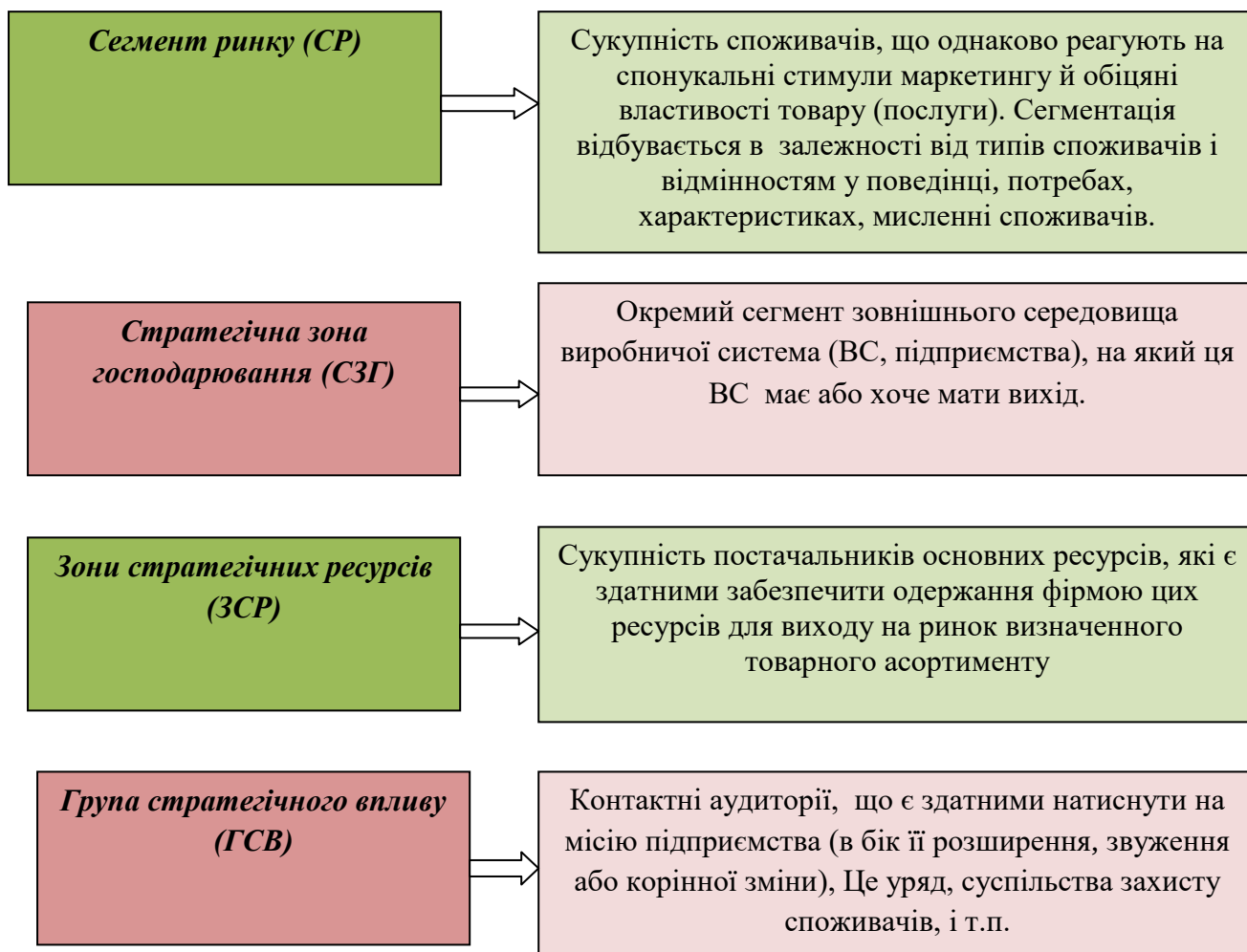


Умови функціонування підприємств різні, тому навіть у підприємств однієї галузі не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Обґрунтований стратегічний набір – це той, що забезпечує досягнення на базі наявного потенціалу та зусиль щодо його трансформації високий рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

3.4 Виділення стратегічних зон господарювання та оцінка їх привабливості

Вибір стратегічних позицій виробничої системи (ВС) базується на концепції сегментів ринку, стратегічних зон господарювання, груп стратегічного впливу, зон стратегічних ресурсів.



Розробка стратегії передбачає створення, у такому випадку, стратегічних бізнес-одиниць (СБО) всередині фірми.

Найбільш доцільний напрямок стратегії розвитку фірми дозволяє визначити аналіз постійних характеристик СЗГ ЗСР, ГСВ, що проводиться за етапами:

1. Визначаються відповідні зони. Проводиться дослідження зон поза зв'язками з поточною продукцією (структурою ВС). В результаті одержують оцінку перспектив для будь-якого конкурента.

2. Розробляють номенклатуру виробів. Розподіляють відповідальність між структурними підрозділами ВС за вибір сфери діяльності, розробку стратегій, у тому числі збутової, конкурентоздатних виробів, одержання прибутку.

СЗГ характеризується також певною технологією. Співвідношення технологій, при появі будь-якої нової, буде для фірми проблемою важливого стратегічного вибору. Постає питання, чи зберегати й як тривало технологію, що існувала (традиційну), у тому числі різноманітні ресурси, чи слід переходити на нову технологію, якщо частина продукції фірми виявиться застарілою.

Стратегічна сегментація розглядає таку ситуацію потрібно з точки зору існування двох різних СЗГ, як представлено нижче



В різних СЗГ, ЗСР, ГСП складаються різні ситуації, що потребує аналізу товару, технологій, життєвих циклів попиту й т.ін.

Важливим є також аналіз географічних (регіональних) особливостей та типів клієнтів, тому що навіть в одній країні можуть бути особливості в умовах бізнесу. При цьому як різні СЗГ розглядають відповідні категорії клієнтів (промислові підприємства, кінцеві споживачі, державні установи й т.д.). Порядок виділення СЗГ наведено нижче

Параметри	Перспективи
Потреби	Зростання
Технологія	Рентабельність
Тип клієнта	Нестабільність зовнішнього середовища
Географічний регіон	Ключові фактори успіху

Вибір СЗГ практично є пошуком довгострокових споживачів продукції та пов'язано з місією фірми.



Слід знати, що до сьогодні не вирішено питання визначення меж СЗГ, тобто не обґрунтовані їх ознаки.

Тому поки що вважають за межу СЗГ контур, який окреслює попит на продукцію, виготовлення якої базується на стратегічному потенціалі фірми. Межа окреслює зону, всередині якої створюються передумови досягнення високого рівня конкурентних переваг.

Додавання до набору СЗГ нових (або відсікання тих, що більше не узгоджуються з орієнтирами зростання виробничих систем) є ключовим завданням підприємства

Методики оцінки привабливості СЗГ є різними, послідовність однієї з них наведено нижче.

1. Спочатку проводять аналіз ПЕСТ-факторів для СЗГ, що цікавлять фірму з урахуванням рівня майбутньої нестабільності. Найчастіше використовують метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

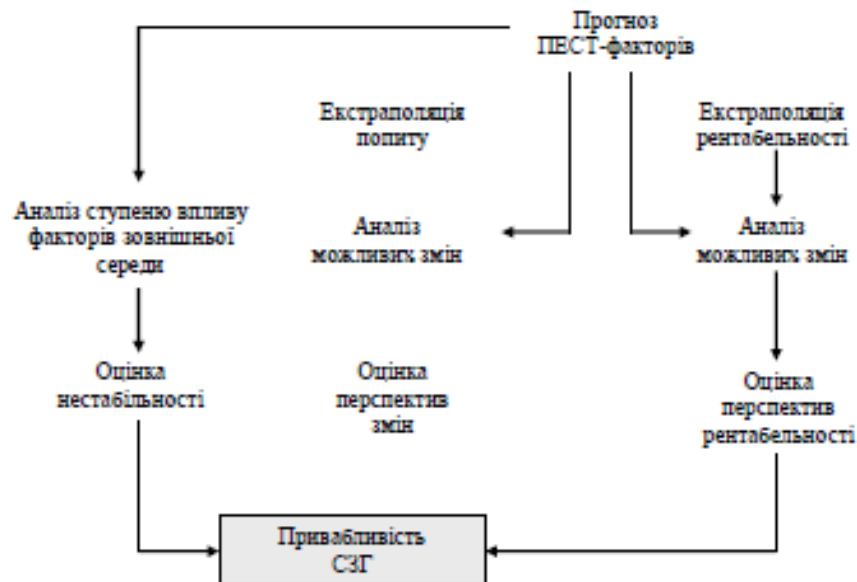
2. Аналізують ступень впливу подій й важливіших тенденцій на СЗГ. На базі експертних оцінок виявляють можливості і погрози.

3. Використовуючі кількісні методи прогнозування екстраполують попередні тенденції росту (рентабельності).

4. Аналізують фактори, що визначають попит, надають оцінку методами прогнозування (якісними) можливих змін у сформованих тенденціях попиту. Якісна оцінка дозволяє коригувати екстраполяцію, що надає кількісну характеристику майбутньої тенденції.

5. Аналізують фактори, що впливають на рентабельність.

6. Надають загальну оцінку привабливості СЗГ, що є сполученням перспектив зростання (G), рентабельності (P), можливого рівня нестабільності зовнішнього середовища при врахуванні співвідношення несприятливих (T) й сприятливих (O) можливих змін.



Привабливість СЗГ є адитивною функцією, що враховує вагу складових:

$$\text{СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \omega T, \quad (3.1)$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \omega$ – коефіцієнти, які визначають вагу (відносний внесок) кожного критерію та вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для ВС.

В сумі становлять 1,0.

Пріоритети фірми та його керівництва можуть бути різними, наприклад, або максимізація поточних прибутків, або орієнтація на довгострокові доходи; або мінімізація стратегічного й т. ін.

Тема 4 Зовнішнє середовище підприємства, його оцінка

4.1 Загальні поняття про середовище підприємства

4.2 Прогноз та діагностика макро- та мікросередовища

4.3 Алгоритми оцінки зовнішнього середовища

4.1 Загальні поняття про середовище підприємства

Середовище підприємства поділяють на зовнішнє та внутрішнє.

При розробці ефективної стратегії особливу увагу слід приділяти аналізу впливу зовнішнього середовища. Це обумовлено тим, що можливості зворотної дії господарюючого об'єкту на елементи макросередовища істотно обмежені, особливо в порівнянні з внутрішнім середовищем.



При аналізі чинників середовища виділяють також мезосередовище, яке характеризує регіональну, галузеву приналежність.

Зовнішнє середовище поділяють на макросередовище і безпосереднє оточення, з наступним дослідженням факторів за цими складовими.

Макросередовище (макрооточення) включає фактори (елементи) непрямої дії, які переважно прямо не пов'язані з конкретною фірмою, але створюють певне сприятливе (несприятливе) середовище для її бізнес-діяльності. Ці фактори впливають на довгострокову прибутковість й формування бізнесу. Перш за все це:

- стан економіки країни;
- ефективність державного регулювання економіки;

- політико-правові відносини;
- рівень соціального розвитку та рівень НТП;
- стан культури,
- ціннісні орієнтації суспільства і інші фактори

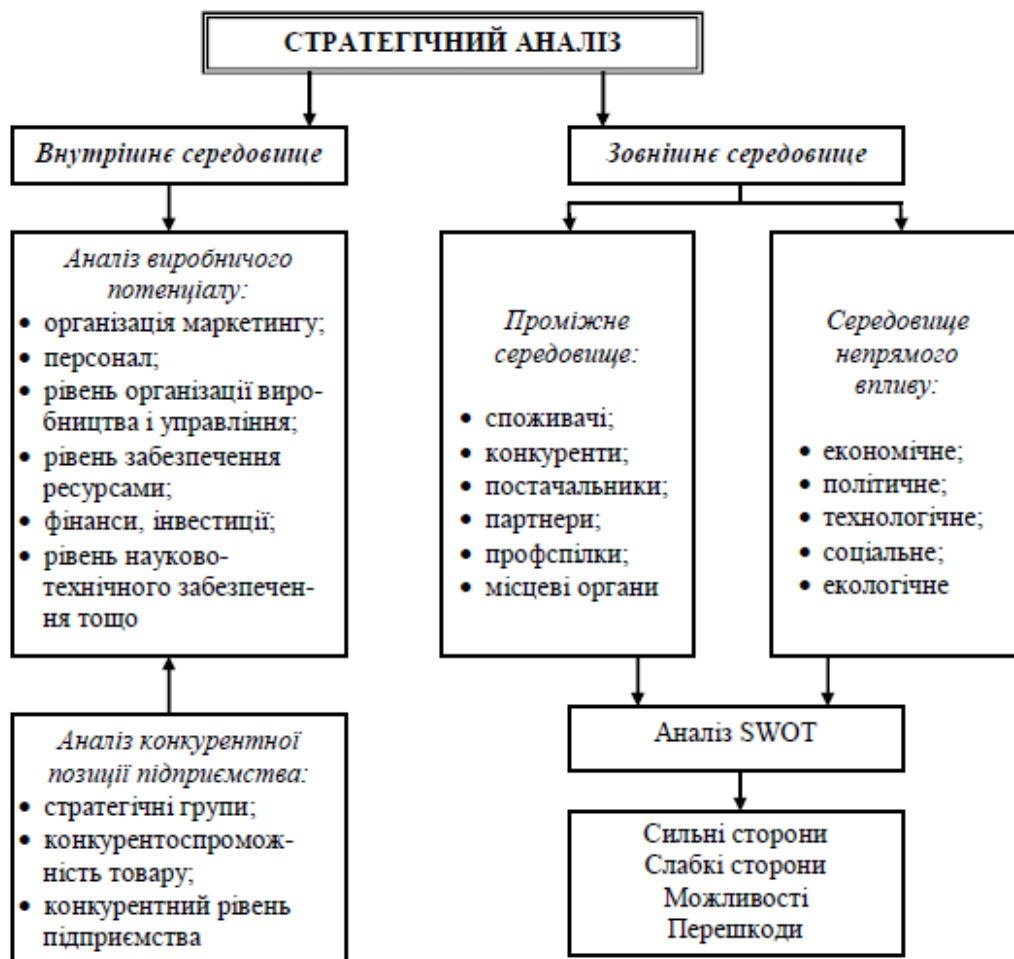
На рисунку нижче наведено загальну схему факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства



Середовище безпосереднього впливу або мікросередовище (мікрооточення) складається з учасників ринку, що безпосередньо контактують з фірмою. Його аналізують за наступними групами факторів: споживачі; клієнти; постачальники (техніки, технологій, матеріальних ресурсів, кадрів, фінансів); бар'єри входження в бізнес; конкуренти (наявні, нові, потенційні)

Є також поняття *проміжного (безпосереднього) середовища*, що охоплює фактори та учасників ринків (галузей бізнесу), які безпосередньо контактують з фірмою, здійснюють вплив на неї, прямо формують довгострокову прибутковість фірми, при цьому фірма може впливати на них завдяки встановленню ефективних зв'язків (стратегій).

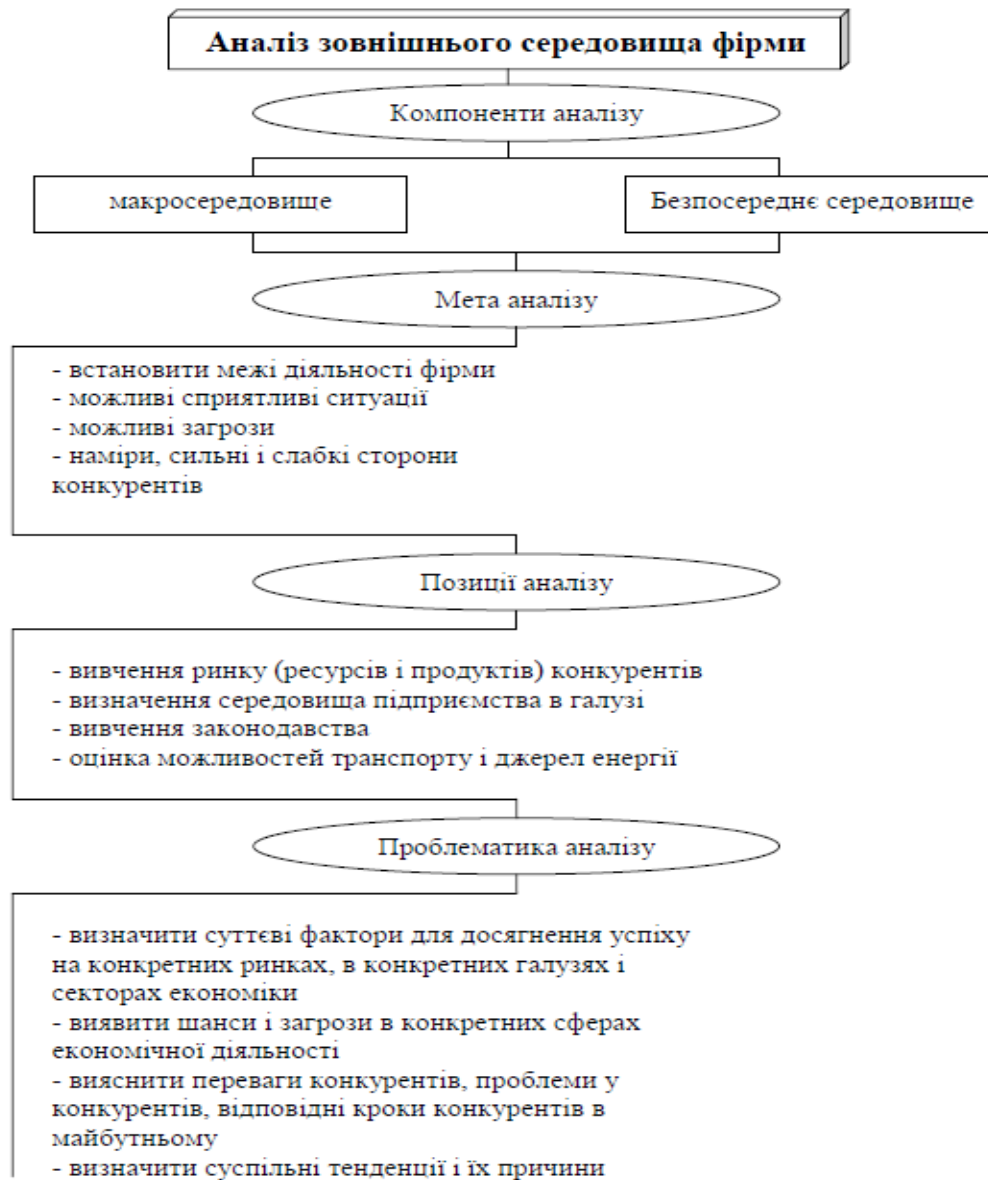
Тобто можна говорити про існування трьох рівнів середовища: внутрішнє, проміжне (середовище завдань), зовнішнє. Напрями аналізу за кожним характеризує наступна схема:



4.2. Прогноз та діагностика макро- та мікросередовища

Мета зовнішнього аналізу полягає в тому щоб: встановити СЗГ (межі, в яких діє чи буде діяти фірма) та визначити їх привабливість; з'ясувати можливі загрози та сприятливі ситуації: оцінити сторони конкурентів (слабкі та сильні) та виявити їх наміри.

Зовнішній аналіз передбачає загальні процедури, що наведено на схемі нижче, й які включають: вивчення законодавства, вивчення ринку ресурсів, продуктів конкурентів, становища фірми в галузі, оцінку джерел енергії, можливостей транспорту і т.д.



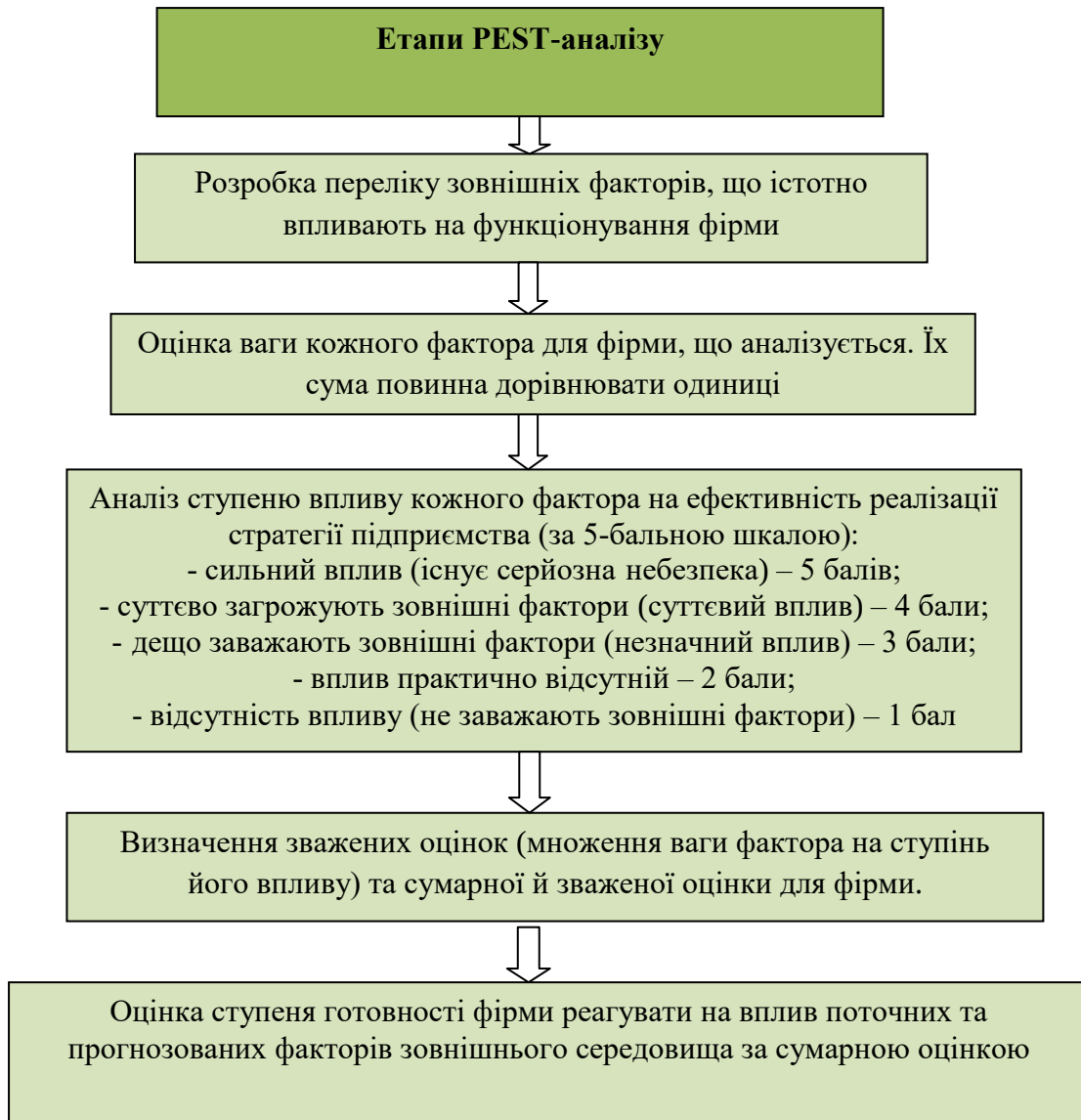
Найбільш поширеним в світі при аналізі основних факторів макросередовища є PEST-аналіз (аббревіатура назв основних елементів цього середовища: P – political and legal environment (політико-правове середовище); E – economic environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище)).

Елементи макросередовища, як фактори, що діють на фірму конкретизують, як наведено в прикладі (табл. 4.1)

Таблиця 4.1 - Матриця PEST-аналізу для підприємств ресторанного бізнесу (приклад)

Р	Політика	Е	Економіка
1. Державна політика України у сфері ресторанного бізнесу. 2. Законодавча база для функціонування та розвитку сфери ресторанного бізнесу. 3. Державне регулювання сфери ресторанного бізнесу (дозвіл, ліцензії). 4. Державний контроль за діяльністю підприємств (управління статистики, санітарно-епідеміологічна служба, технічний комітет, протипожежна служба, податкова інспекція). 5. Громадський контроль за діяльністю підприємств (охорона природного середовища, товариство із захисту прав споживачів тощо) п.	1. Загальні тенденції в економіці України та у сфері ресторанного господарства. 2. Податкова політика. 3. Рівень інфляції. 4. Курс національної валюти. 5. Вартість стратегічних ресурсів. 6. Грошова маса в обігу. 7. Інвестиційна політика України. 8. Можливості кредитування юридичних та фізичних осіб п.		
	n+1 Сценарій № 1 — «Політика» n+2 Сценарій № 2 — «Політика»		n+1 Сценарій № 1 — «Економіка» n+2 Сценарій № 2 — «Економіка»
S	Соціум	T	Технологія
1. Зміни в базових цінностях (економічні пріоритети). 2. Зміни у стилі життя (високий рівень зайнятості, прискорення ритму життя). 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів та витрат. 5. Ставлення до бізнесу п.	1. Державна технологічна політика. 2. Автоматизація виробничих та управлінських процесів. 3. Можливість використання нової сировини, нових товарів. 4. Можливість використання новітніх технологій п.		
	n+1 Сценарій № 1 — «Соціум» n+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		n+1 Сценарій № 1 — «Технологія» n+2 Сценарій № 2 — «Технологія»

PEST-аналіз проводять за етапами, що наведено на схемі нижче, при цьому передбачено, що поява кожного нового фактора (чинника) в межах квадранту змінює сценарій впливу на фірму та її стан.



Елементами безпосереднього факторіального впливу є елементи мікросередовища. Їх дія за певних обставин навіть провокує банкрутство підприємства, тому їх аналіз є дуже важливим. До елементів мікросередовища належать: покупці; галузь та конкуренти (конкурентне середовище); стейкхолдери (зовнішні партнери, наприклад – компаньйони, громадські організації, ЗМІ, профспілкові органи, що зацікавлені в успіху фірми); постачальники (різних видів ресурсів); місцеві органи влади (податкова, пожежний нагляд, фінорган та ін.

Найбільш суттєвий вплив мають галузь та конкуренти, як елементи конкурентного середовища, в якому перебуває фірма.

Для аналізу привабливості галузі розроблено різні підходи, що їх відбивають переліки показників, наведені нижче в табл. 4.2 та 4.3

Таблиця 4.2 -Привабливість галузі згідно з переліком Харрісона

Критерії	Питома вага	Рейтинг *	Оцінка (гр. 2 x гр. 3)
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
4. Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
12. Темпи зростання	0,04	4	0,16
13. Прибутковість	0,10	4	0,40
14. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
УСЬОГО	1,00	–	3,07

* Найвищий – 5, найнижчий – 1.

Таблиця 4.3 - Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4. Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5. Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
8. Вплив середовища	0,05	4	0,20
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	–	–	–
УСЬОГО	1,00	–	2,90

Важливим є обґрунтування вибірки явищ, що досліджуються, так як на оцінку галузі суттєво впливають оцінки питокої ваги та рейтингів різними експертами.

Надалі оцінки привабливості галузі застосовують у моделях матричного типу, прикладом чого є модель «*General Electric - McKensey*», яка використовується у стратегічному управлінні .

4.3 Алгоритми оцінки зовнішнього середовища

Оцінка зовнішнього середовища може відбуватися за одно- та багатокритеріальним підходами.

Перший ґрунтується на зростанні попиту (ринку) чи галузі діяльності фірми.

За другим (багатокритеріальним) підходом визначають комплексні показники привабливості сектора економіки, на якому діє фірма (К).

При цьому можливі два підходи до їх розрахунку;

1. Спрощений підхід. Привабливість сектора економіки, на якому діє фірма, оцінюється за загальною системою зовнішніх факторів (наприклад, місткість та зростання ринку, його сезонність, структура конкуренції, рентабельність галузі, бар'єри входу і т.д.). Оцінка даного показника надається в балах, розрахунком сумарних зважених оцінок впливу усіх зовнішніх факторів на привабливість сектора економіки, на якому діє фірма за схемою, що надана в таблиці нижче:

фактор	вага	Оцінка в балах (від 1 до 5 або 10)	Зважена величина оцінки
1	2	3	4=2x3
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
n. ...	...	...	...
Сума	1,0	...	...

Вага фактора – це його відносний ранг (значимість для привабливості сфери діяльності). Бальна оцінка факторів – це сила (інтенсивність) впливу фактора на привабливість ринку. Оцінка варіюється від 1 (слабка) до 5 або 10 (сильна).

Можна оцінити інтенсивність впливу факторів зовнішнього середовища на формування привабливості для фірми також за наступною схемою: від "-5" (що характеризує негативні зміни) до "+5" (що характеризує позитивні зміна) через "0" (збереження попереднього стану)

Фактори і шкала оцінок для кожної фірми і конкретного сектора економіки групою експертів повинні визначатися індивідуально.

2. Підхід, що ґрунтується на більш диференційованій (детальній) системі оцінки інтенсивності впливу факторів на формування привабливості сфери діяльності.

Цей алгоритм передбачає розрахунок комплексного показника привабливості сфери діяльності (ринку, СЗГ), що розраховується за формулою (3.1) (див. розд.3).

$$СЗГ = \alpha G + \beta P + \gamma O - \omega T$$

Нагадаємо, що значення вагових коефіцієнтів будуть залежати від ситуації, на якій стадії життєвого циклу перебуває даний бізнес (дана СЗГ):

- на ранніх стадіях більш важливими є показники зростання;
- показники рентабельності більш важливі на стадії зрілості.

Комплексні показники оцінки перспектив можливого рівня успіху (можливостей - O) і можливого рівня нестабільності (загроз - T) в СЗГ розраховуються за бальною системою оцінки інтенсивності впливу факторів.

На основі SWOT-аналізу, за визначеними наборами загроз і можливостей по кожній конкретній СЗГ підприємства, розрахунки ведуть за наступними формулами:

$$O = \sum o_i * k_i \quad (4.1)$$

$$T = \sum t_j * l_j \quad (4.2)$$

де o_i – оцінка інтенсивності впливу i – можливості (в балах);

k_i – вага (значимість) i – ї можливості;

t_j – оцінка інтенсивності впливу – j -ї загрози в балах;

l_j – вага (значимість) j -ї загрози.

Тема 5 Аналіз ситуації на підприємстві

- 5.1 Оцінка застосовуваної стратегії
- 5.2 SWOT-аналіз
- 5.3 Стратегічний вартісний аналіз
- 5.4 Оцінка сили конкурентної позиції підприємства

5.1 Оцінка застосовуваної стратегії

Розрізняють конкурентний (галузевий) та ситуативний аналіз. Якщо перший стосується зовнішнього оточення підприємства, то мета другого – надати оцінку стратегічній ситуації для конкретної фірми в такому оточенні.

Такий аналіз допомагає отримати відповіді на питання: наскільки добре працює стратегія, що використовується; які сильні та слабкі сторони має фірма та якими можливостями і загрозами визначаються її дії; наскільки сильними є конкурентні позиції підприємства та чи може воно конкурувати за вартістю й т.ін.

Важливою характеристикою конкурентних обставин в галузі є масштаб ринку (географічний) та ступінь вертикальної інтеграції.

Аналізувати необхідно й допоміжні стратегії (виробничі, маркетингові, фінансові і т.д). Важливим є аналіз останніх дій фірми, що можуть забезпечити часткові конкурентні переваги та інтегруються в його стратегію.

У якості індикаторів стратегічної діяльності можна розглядати наявність наступних тенденцій:

- зменшення (збільшення) розміру ринку, що контролюється фірмою;
- зменшення (збільшення) обсягу прибутку фірми. Порівняння цього обсягу з конкурентами;
- зменшення (збільшення) величини та темпів зміни чистого прибутку та швидкості повернення інвестицій;
- порівняння темпів зростання обсягу продажів фірми з середньою величиною на ринку в цілому.

Найкращою вважають стратегією, що не вимагає радикальних змін.

5.2 SWOT-аналіз

SWOT – це аббревіатура від слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості), Threats (погрози).

Внутрішня ситуація на фірмі характеризується в основному в Strengths (S) і Weaknesses (W); зовнішня – в Opportunities (O) і Threats (T).

В табл. 5.1 представлено основні чинники, які доцільно враховувати в SWOT-аналізі.

Таблиця 5.1 - Чинники, що враховуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
Компетентність, що чітко проявляється	Втрата деяких аспектів компетентності	Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	Ослаблення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни, введення нових ринкових сегментів
Адекватні фінансові джерела	Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії	Розширення діапазону можливих товарів	Збільшення продажів товарів-субститутів, зміна смаків і потреб покупців
Високе мистецтво конкурентної боротьби	Ринкове мистецтво нижче за середнє	Добросердя конкурентів	Озлоблення конкуренції
Добре розуміння споживачів	Відсутність аналізу інформації про споживачів	Зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості
Визнаний ринковий лідер	Слабкий учасник ринку	Сприятливе зрушення в курсах валют	Несприятливе зрушення в курсах валют
Чітко сформульована стратегія	Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації	Велика доступність ресурсів	Посилення вимог постачальників
Використання економії на масштабах виробництва, цінова перевага	Висока вартість продукції порівняно з ключовими конкурентами	Ослаблення обмежуючого законодавства	Законодавче регулювання ціни
Власна унікальна технологія, кращі виробничі потужності	Застарілі технологія і устаткування	Ослаблення нестабільності бізнесу	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу
Перевірене надійне управління	Втрата глибини і гнучкості управління		
Надійна мережа розподілу	Слабка мережа розподілу		
Високе мистецтво НДДКР	Слабкі позиції в НДДКР		
Найбільш ефективна в галузі реклама	Слабка політика просування		

Простежити за співвідношенням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 5.1).

Важливо також мати кількісні оцінки. Сполучення кількісної оцінки парних комбінацій можливостей (M), загроз (З) у зовнішньому оточенні та сили (С), слабкості (Сл) фірми у кожному полі матриці SWOT дає можливість визначення стратегічних проблем або стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Для цього доцільно використовувати матрицю «**Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства**» (рис. 5.2). За даною матрицею можливості і загрози, що виявлено, сильні та слабкі сторони фірми можна згрупувати за величиною їх оцінок у балах.

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		Можливості (шанси)	Загрози
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони	1. 2. тощо. Рішення: використовувати?	1. 2. тощо. Рішення: пом'якшити?
	Слабкі сторони	Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Сильні сторони	Рішення: Аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 5.1. Матриця SWOT-аналізу



Рис. 5.2. Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства

При проведенні SWOT-аналізу важливою є оцінка, а не лише розкриття погроз і можливостей, яка розкриває поводження з ними з обліку стратегії.

Основою стратегії і перспективи фірми є сильні сторони, оскільки на них базуються конкурентні переваги. Але гарна стратегія потребує уваги до втручання

і в слабкі сторони, тому що повинна орієнтуватися й на те, що щеможна зробити. При цьому значення має ідентифікація відмітних переваг фірми, так як вони створюють конкурентні переваги на ринку, надають можливості використовувати ринкові сприятливі обставини.

Розрізняють сприятливі можливості фірми та галузі.

Використання можливостей в галузі (існуючих та нових) більш підходить фірмі, що має конкурентні переваги (можливості для зростання).



5.3 Стратегічний вартісний аналіз

Цінова позиція по відношенню до конкурентів – це, мабуть, один з найбільш чітких індикаторів ситуації фірми, особливо в ситуації із слабо диференційованою продукцією.

Витрати конкурентів можуть відрізнятися за рахунок:

- різних цін на сировину (матеріали, енергію і т.д.);
- відмінностей в базових технологіях та термінів використання устаткування;
- різних розмірів виробничих одиниць, рівнів продуктивності, кумулятивного ефекту випуску;

- різних рівнів організації виробництва, податкових умов, витрат у каналах розподілу і т. д.;
- неоднакової чутливості до інфляції і зміні курсів валют.

Базою стратегічного вартісного аналізу є визначення відносної вартісної позиції фірми у порівнянні з суперниками. Для цього, перш за все, будується вартісний ланцюг по окремих діях, що показує картину формування вартості від сировини до ціни кінцевих споживачів (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 - Вартісний ланцюг в галузевому розрізі дій

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

З таблиці видно, що існує 3 головні області в ланцюзі (дії/витрати), що визначають найбільші відмінності для фірм, що конкурують:

- область постачання,
- передові частини каналів розподілу,
- внутрішня діяльність підприємства.

Фірма може корегувати свої внутрішні дії з метою відновлення конкурентоспроможності, якщо втрачає конкурентоспроможність в кінці або на початку ланцюга.

Якщо вартісні недоліки виявляються в основному в кінці ланцюга, то слід використовувати наступні 6 стратегічних дій:

- намагатися одержати більш сприятливі ціни у постачальників;
- допомогати постачальникам зменшити витрати, працюючи з ними;
- більш прискіпливо контролювати матеріальні витрати або спробувати дешевші замітники;
- знайти нових постачальників з більш прийнятними цінами;
- економити в інших частинах ланцюга, щоб зменшити різницю.

Якщо вартісні недоліки виявляються в основному на початку ланцюга, то слід використовувати наступні дії:

- змінити форми для учасників каналів розповсюдження на більш привабливі;
- економити в інших частинах ланцюга, щоб зменшити різницю;
- змінити економічну стратегію (наприклад, використовуючи можливості передньої інтеграції).

Якщо конкурентоспроможність втрачається, тому що джерело втрати за вартістю знаходиться у внутрішніх областях ланцюга, можна розглянути наступні дії: провести ревізію внутрішніх статей бюджету; визначити доцільність виконання деяких технологічних процесів на стороні; спробувати підняти продуктивність праці робочих і вартісного устаткування; модифікувати продукцію; інвестиції в ресурсозберігаючі технології; балансування завеликих внутрішніх витрат економією в початковій і кінцевій частинах ланцюга та інші.

5.4 Оцінка сили конкурентної позиції підприємства

Діагноз цінової конкурентної позиції повинен бути доповнено аналізом загальної конкурентної позиції та конкурентної сили фірми.

Такий аналіз допоможе визначити:

The diagram consists of five blue rectangular boxes with white text, arranged vertically and connected by a series of L-shaped lines on the left side, suggesting a flow or a list of related questions. The questions are:

- яка на сьогодні конкурентна позиція фірми, наскільки є сильною?
- якщо корегувати сьогоднішню стратегію, на яку зміну конкурентної позиції можна чекати?
- які можливості фірми захищати свою позицію в умовах дії конкурентного тиску та галузевих рушійних сил?
- яке місце фірми серед ключових суперників за кожною важливою складовою конкурентної сили і чинниками успіху?
- які конкурентні переваги має фірма?

Оцінка конкурентної позиції фірми базується на бальних зважених оцінках за ключовими чинниками успіху. Оцінювання проводиться для фірми і її суперників (табл. 5.3).

Приклад чинників, що використовують для оцінки тенденцій посилення (послаблення) конкурентної позиції фірми наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.3 - Приклад зваженої оцінки стратегічної сили підприємства щодо суперників

КФУ/міра сили	Вага	Підприємство	Суперник А	Суперник Б
Якість/виконання продукту	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)
Репутація/імідж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)
Матеріали/вартість	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)
Технологічне мистецтво	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)
Виробничі потужності	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)
Маркетинг/розподіл	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)
Фінансові ресурси	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)
Відносна вартісна позиція	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)
Здатність конкурувати за ціною	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)
Зважений рейтинг сили	–	6,15	7,30	7,35

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

Таблиця 5.4 - Ознаки сили і слабкості в конкурентній позиції підприємства

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

Переваги і можливості фірми, використання яких забезпечить їй високу конкуренту здатність(прибутковість) у стратегічному періоді – **це ключові фактори успіху (КФУ)**. Вони різняться у галузях і навіть в одній галузі та можуть змінюватися з часом. Вирізняють КФУ галузі і КФУ фірми. Для галузі звичайно лише один-два мають найбільше значення, а їх загальна кількість не перевищує трьох-чотирьох.

Виявити їх можна, використовуючи, наприклад, методику Р. Гранта. Вона передбачає відповідь на 2 запитання:

1. Чого бажають покупці?
2. Як вижити в конкурентній боротьбі?

Відповіді на ці питання дозволяють сформулювати ключові фактори успіху.

Загальне правило: стратегія повинна будуватися на сильних сторонах та фірма повинна розробити дії по забезпеченню ситуації із слабостями, необхідно накопичувати сильні конкурентні сторони і захищати конкурентні слабкості.

Рейтинг сильних сторін конкурентів дозволяє виявити, звідки можна чекати їх атак та визначитись, де вони слабше.

Важливо використовувати свої конкурентні сильні сторони там, де суперники слабкіші.

Надалі необхідно визначити переважні стратегічні дії фірми. В ході останнього етапу ситуативного аналізу ідентифікуються найбільш важливі стратегічні підходи, що формують у подальшому план дій фірми.

Вони повинні надати відповіді на питання:

- наскільки адекватна існуюча стратегія тим рушійним силам, що існують в галузі?
- наскільки сильно пов'язані існуюча стратегія та майбутні галузеві чинники успіху?
- як добре буде захищена в майбутньому існуюча стратегія від 5 конкурентних сил?
- чи є адекватним на сьогодні захист стратегією фірми від зовнішніх погроз і внутрішніх слабкостей?
- наскільки загрозливими є конкурентні атаки від одного або більш конкурентів?
- що можна зробити та чи потрібно для поліпшення вартісної та конкурентної позиції фірми, накопичення позитивних можливостей?

Тема 6 Стратегічний потенціал підприємства, його аналіз

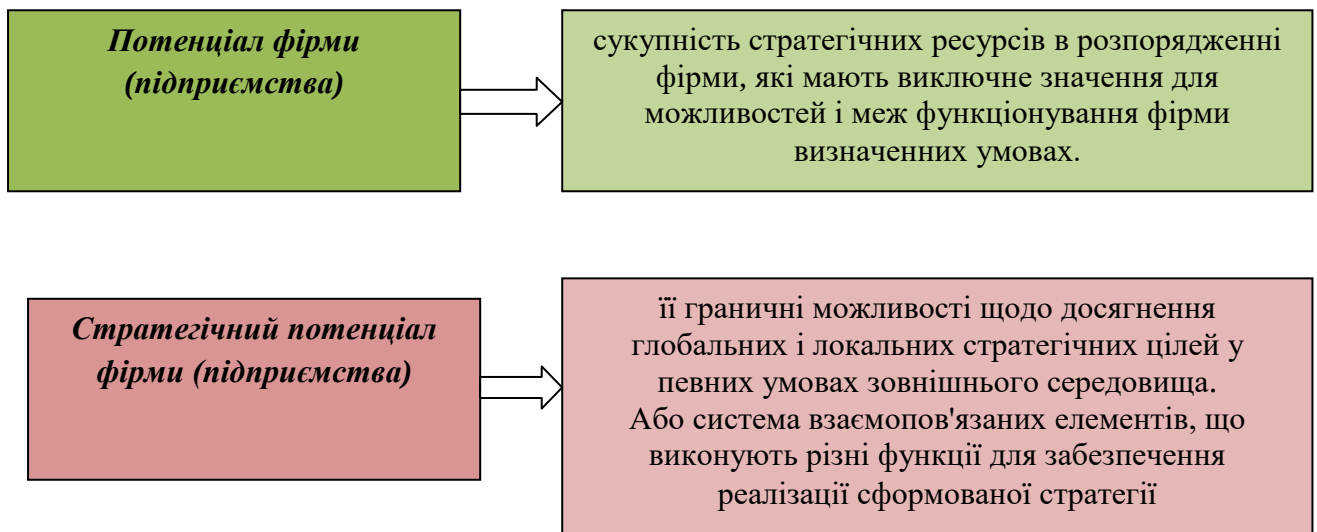
6.1 Поняття та складові стратегічного потенціалу

6.2 Методи визначення величини і аналізу стратегічного потенціалу

6.3 Конкурентний статус підприємства

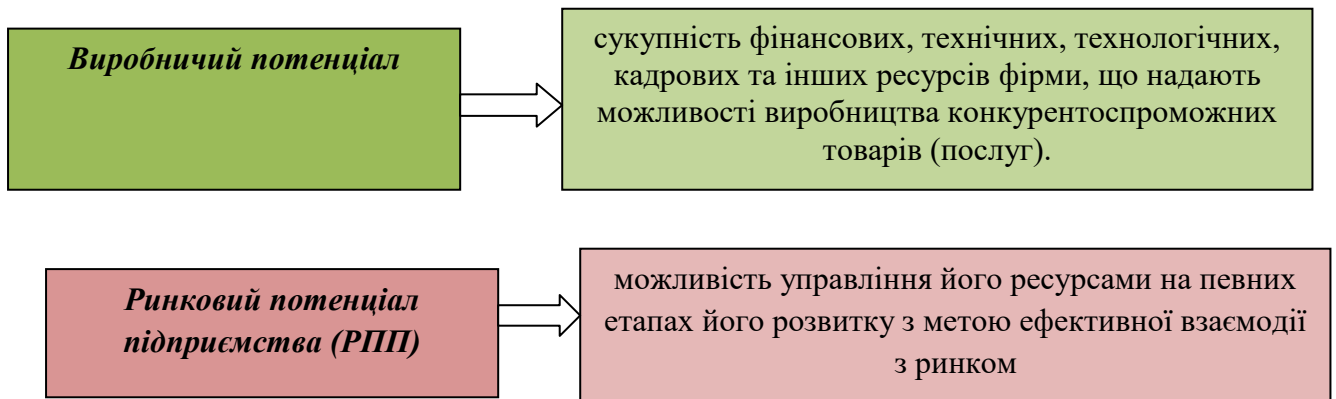
6.1 Поняття та складові стратегічного потенціалу

Щоб досягти стратегічних цілей підприємство повинно володіти відповідним потенціалом, який формується оптимальними за структурою й значущістю ресурсами та вмінням ефективно їх викорисовувати.

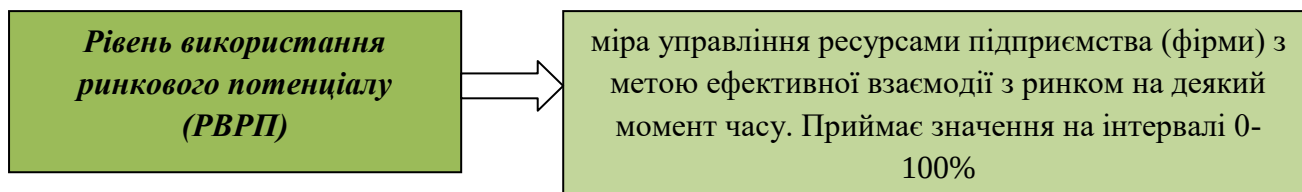


Поняття «потенціал підприємства» й «стратегічний потенціал підприємства» розрізняються. Перше характеризує сукупність всіх ресурсів фірми та можливостей виробництва конкурентоспроможних товарів. Друге - ті ресурси, що забезпечують реалізацію конкретної стратегії розвитку.

Складовими потенціалу підприємства є виробничий потенціал і можливості системи управління.



Не всі підприємства використовують ринковий потенціал на 100%, хоча всі володіють ним.



Ринковий потенціал є елементом стратегічного планування, основними складовими при цьому є блок ресурсів, блок стратегічного планування фірми та системи управління й блок маркетингу. Структуризація потенціалу та його декомпонування необхідні для встановлення, у тому числі, функціональних зв'язків складових.

Для цього, у випадку вивчення загального потенціалу, використовують функціональний та блоково-модульний підходи.

Функціональна структуризація потенціалу підприємства.

Виокремлюють відносно самостійні сфери або окремі функціональні підрозділи підприємства: виробництва, персоналу, маркетингу, менеджменту (управління), фінансів, інформаційного забезпечення тощо. Вони водночас є підсистемами, в яких формується внутрішній потенціал.

Саме тому розрізняють наступні складові потенціалу: виробничий, кадровий, маркетинговий, управлінський, фінансовий, інформаційний, інфраструктурний.

Також виокремлюють науково-технічний потенціал (наявність сучасної матеріальної бази НДПКР, творчі здібності й кваліфікація фахівців і т.п.), тому що ця діяльність належить до традиційних напрямів діяльності фірми. Пропонують також вивчати: потенціал відтворення (характеризує можливості створення гнучкої виробничої системи фірми і можливості формування і відновлення основних фондів); інноваційний потенціал (можливості підприємства щодо впровадження інновацій), інтелектуальний (освіта як передумова творчих можливостей); підприємницький потенціал (бізнес-проекти, ідеї, плани).

Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства.

Базується на виокремленні 6 підсистем (складових): система управління, ресурси, функції, персонал, компетенції, культура.

У кожній зі складових, у свою чергу, виокремлюють основні складові, що мають стратегічне значення та охоплюють *найважливіші стратегічні компоненти фірми*, які у найбільшому ступені характеризують її внутрішній стан та забезпечують досягнення поставлених цілей:

1. Система управління. Тут здійснюється формулювання місії, визначення цілей, розробка стратегії розвитку та вироблення конкретних завдань.

2. Ресурси, серед яких виокремлюють: **технічні** (виробничі потужності, обладнання, матеріали); **технологічні** (виробничі технології, методи виготовлення продукції та ін.); **кадрові** (соціально-демографічний склад, професійно-кваліфікаційна структура працівників та ін.); **інформаційні** (система оброблення та поширення інформації, можливості удосконалення інформаційної бази та ін.); **організаційні структури виробництва і системи управління** (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка та ін.); **фінансові; просторові** (особливості розташування об'єктів нерухомості, специфіка території підприємства, та ін.); **корпоративна (організаційна) культура** (ділова репутація, імідж).

3. Персонал. Його характеризують: **склад** (список працівників, визначений штатним розкладом); **мотивація**; **розвиток** (заходи щодо підготовки професійного зростання кадрів).

4. Компетенції персоналу. Характеристиками є: **кваліфікація** (професійний рівень підготовки, який відповідає певним видам робіт); **креативність** (здатність до розроблення нових рішень, втілення їх у процесі діяльності); **гнучкість** (вміння пристосовуватися до змін на фірмі).

5. Корпоративна культура. Це сукупність настроїв, думок, еталонів поведінки, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Основними елементами є: **норми** (вимоги внутрішньокolleктивної взаємодії та відносин із суб'єктами зовнішнього середовища); **цінності** (значущі стандарти поведінки); **поведінка** (сукупність прийнятих, визнаних на підприємстві вчинків).

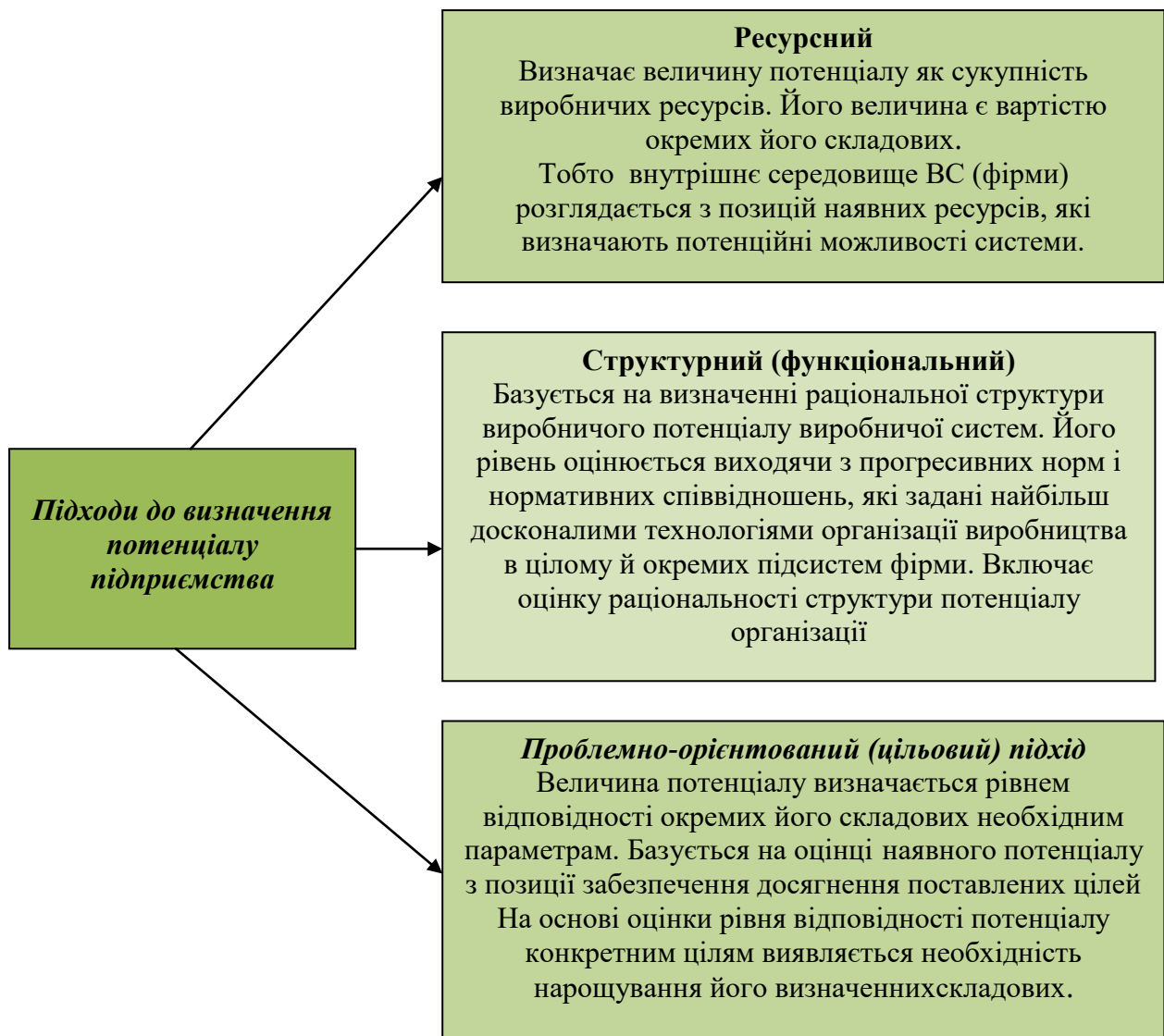
6.2 Методи визначення величини і аналізу стратегічного потенціалу

Існує декілька підходів до визначення потенціалу організації, що наведено на схемі нижче.

Якщо використовується структурний підхід, то при оцінці раціональності структури потенціалу вивчається розмір (масштаб) потенціалу та його складових частин, а також досліджується його залежність від характеру діяльності. Це викликає певні труднощі. Крім того достатньо складно оцінити значення окремого виду (типу) ресурсу для потенціалу в цілому. Практично потенціал у цьому випадку розглядається як сукупність можливостей різних функцій (фінанси, виробництво і т.д.) у сполученні з навичками загально фірмового управління.

Привабливість цільового підходу в тому, що він відрізняється від звичайної кількісної оцінки ресурсів, що нагромаджено фірмою. При порівнянні наявного потенціалу й того, що необхідний для досягнення фірмою бажаної мети, не менш важливою є якісна оцінка. Саме вона створює умови для оцінювання можливостей досягнення визначених результатів й дає можливість обґрунтувати відповідний розподіл ресурсів за напрямками діяльності та зміни за окремими складовими потенціалу.

Оцінка ресурсів відбувається за різними функціональними підсистемами, результатами й процесами шляхом «управлінського обстеження»



Група Mc Kensey запропонувала систему, в якій пропонує досліджувати такі сторони виробничої діяльності: технологію, проектування, виробництво, маркетинг, збут, обслуговування.

При обстеженні внутрішнього середовища фірми звичайно рекомендують розглядати функціональні підсистеми, що наведено в табл. 6.1. Склад цих підсистем може змінюватися в залежності від діючих чинників.

Оцінка стратегічного потенціалу (СП) може відбуватися за допомогою **комплексного показника потенціалу підприємства (С)**. Він характеризує ті можливості, що може мобілізувати підприємство у своєму розвитку при змінах у зовнішньому середовищі. При цьому використовується перелік типових факторів, що впливають на формування цих можливостей в стратегічних зонах господарювання (СЗГ) по функціональним складовим потенціалу. Оцінка проводиться експертами за алгоритмом, що наведено в табл. 6.2 на основі характеру впливу факторів на збільшення рентабельності фірми та її обсягів виробництва

Таблиця 6.1 – Аналіз внутрішніх чинників за функціональними підсистемами

Функціональні підсистеми	Чинники, що аналізуються
Маркетинг	Інформація про ринок, методи вивчення ринку, рівень розвитку маркетинг-міксу, якість і конкурентоспроможність продукції, інформація про споживачів, конкурентів, тенденцію попиту і діяльність конкурентів
Виробництво	Організація і методи виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, гнучкість виробництва, рівень автоматизацій, стан і вік обладнання, рівень його оновлення, витрати, якість, кваліфікація персоналу, можливості технологічної диверсифікації
Персонал	Структура і рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили, системи оплати праці, політика в галузі управління персоналом, методи підбору, просування, підвищення кваліфікації
НДДКР	Рівень оновлення продукції, наявність і спрямованість розробок, кваліфікація і творчий потенціал науково-технічних працівників, рівень інвестицій, рівень витрат на розробки в загальному обсязі продажу
Фінанси	Рух грошової готівки, величина власного і робочого капіталу, вартість акцій у відсотках до капіталу, заборгованість, ліквідність, прибутковість, джерела фінансування і фінансова стабільність, обсяги і напрями інвестицій, запаси
Управління	Політика ведення бізнесу, наявність і рівень розвитку системи стратегічного управління й аналітичних підсистем, інформаційної бази, оргструктура і методи управління, особливості процесу прийняття рішень, система контролю діяльності, витрати
Організаційна культура	Цінності й норми, що розділяються, мотивація діяльності системи комунікації, стиль управління, «клімат» у колективі

Таблиця 6.2 - Оцінка стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)
1	2
Загальне управління:	
- відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	
Фінанси:	
- фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше	
Маркетинг:	
- аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше	
Виробництво:	
- собівартість продукції; - управління запасами; - матеріально-технічне забезпечення - рівень техніки і технології, інше	
НДДКР:	
- кількість інновацій - технічний рівень розробок; - новизна, інше	
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники	
Всього (як середня арифметична)	

Узагальнюючий показник S є середньоарифметичною бальною оцінкою для факторів формування потенціалу фірми (її мобілізаційних можливостей). Оцінка може бути проведена за різними шкалами. Або від 0 до 1 (із шагом 0,1), або за 5-ти чи-10 бальною шкалою.

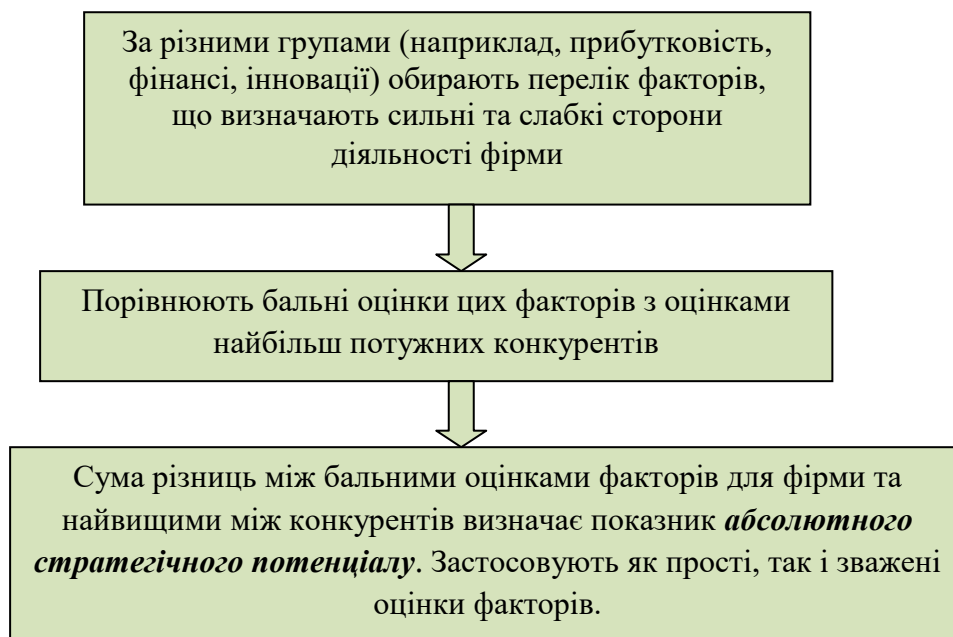
Більш доцільно використовувати зважену (бальну) оцінку факторів, при чому інколи застосовують не лише середню, а й сумарну (просту чи зважену) бальну оцінку показника СП.

Також оцінюються можливості мобілізації й тільки по окремим функціональним (маркетинг, виробництво і т.д.) чи процедурним (обрані стратегії) складовим.

Таку комплексну оцінку СП надалі використовують в розрахунках показника конкурентного статусу підприємства.

Поряд з цим оцінюється й, так званий, **абсолютний стратегічний потенціал**, що розраховується на базі порівняння оцінок даної фірми з основними конкурентами та надає оцінку СП відносно умовно-ідеального підприємства.

Алгоритм розрахунку наступний



Оцінку абсолютного стратегічного потенціалу також використовують при визначенні конкурентного статусу підприємства та при використанні матричних методів SPACE, МакКінсі – Шелл, Томпсона-Стрікланда, які дозволяють визначити стратегічну привабливість фірми та обрати ефективні стратегії розвитку бізнесу.

6.3 Конкурентний статус підприємства

Ряд відомих понять, як «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» є порівняльним оцінками фірми, що визначають її положення відносно конкурентів. На відміну від них, поняття «конкурентного статусу» характеризує підвалини досягнення фірмою визначених конкурентних переваг та можливості щодо ведення конкурентної боротьби.

І. Ансофф розглядає це поняття як вимірник положення підприємства на ринку або як **позицію в конкуренції**. Саме з урахуванням цього, показник конкурентного статусу підприємства (КСП) використовується в матриці «Мак-Кінзі» з метою формування його стратегічних задач.

Вирізняють одно- та багатокритеріальні підходи при оцінці КСП.

Однофакторний за основу бере відносну частку бізнесу фірми у певному його виді стосовно конкурента-лідера, що діє в галузі (на ринку).

При використанні багатокритеріального підходу комплексний показник конкурентного статусу (КСП) розраховують по кожному його у відповідній СЗГ. Існує 2 можливих підходи показника:

За спрощеним підходом розрахунок здійснюється за загальним набором внутрішніх факторів, у якості яких можуть бути, наприклад, стан виробництва, фінансові ресурси, організація розподілу і т.д. Фактори оцінюють в балах, а показник визначається, як сумарна зважена оцінка впливу усіх внутрішніх факторів. Аналогічна схема розглядалась в питанні 4.3 «Алгоритми оцінки зовнішнього середовища»):

фактор	вага	Оцінка в балах (від 0 до + 5 або +10)	Зважена величина оцінки
1	2	3	4=2x3
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
n. ...	...	...	...
Сума	1,0	...	...

Бальна оцінка факторів – сила (інтенсивність) впливу, вага кожного фактора – це його значущість для конкурентного статусу підприємства. Бальна оцінка може відбуватися за 5-бальною чи 10-бальною шкалою (0 - відсутність впливу, 1 – слабкий вплив, 5 або 10 – сильний)..

За аналогією до оцінки стратегічного потенціалу підприємства за наведеним алгоритмом також оцінюють *абсолютний конкурентний статус* підприємства, який визначає конкурентну позицію фірми відносно умовно-ідеального підприємства. Цей показник розраховується на основі порівняння оцінок фірми з основними конкурентами.

2-й підхід передбачає більш диференційовану систему оцінки КСП в СЗГ. І. Ансофф запропонував формулу для розрахунку КСП:

$$\text{КСП} = \frac{I_F - I_k}{I_o - I_k} * \frac{S_F}{S_o} * \frac{C_F}{C_o} \quad (6.1)$$

де I_F – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

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

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

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

C_F, C_o – відповідно наявні і оптимальні можливості підприємства, бали.

Він трактує цей показник як рентабельність стратегічних інвестицій, що корегується на ступінь «оптимальності» стратегії фірми і ступінь відповідності потенціалу фірми цій оптимальній стратегії.

За цією методикою показники оцінюються як середньоарифметичні бальні оцінки (за шкалою від 0 до 1) ступеня відповідності чинників діючої стратегії чинникам оптимальної стратегії і оптимальним можливостям. Автор надає типовий перелік таких чинників і можливостей, а також методику визначення їхнього впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності організації.

Алгоритмом порівняння відповідності діючої стратегії S_F , оптимальній S_O наступний:

- визначають чинники, які принесуть успіх у найближчі п'ять-сім років у конкретній СЗГ.
- формують стратегічні альтернативи та обирають ту, яка є найбільш спільною з діючою стратегією організації S . Саме її вважають оптимальною;
- порівнюють чинники "оптимальної" стратегії S_{Oi} з відповідними чинниками діючої стратегії S_{Fi} . Це дає можливість визначити рівень "оптимальності" діючої стратегії у балах (за шкалою від 0 до 1, шаг - 0,1). Дане співвідношення має назву «стратегічного нормативу».

Результати розрахунків записують у табл. 6.3

Таблиця 6.3 – Типова таблиця оцінки майбутньої ефективності діючої стратегії фірми

Фактори успіху в майбутньому	Оцінка стратегії фірми (бали)		Відносний рівень ефективності діючої стратегії фірми щодо оптимальної стратегії (S_{Fi}/S_{Oi})
	Діючої S_{Fi}	Оптимальної S_{Oi}	
Політика зростання			
Ринкова диференціація (ніша)			
Продуктова Диференціація (ніша)			
Всього (середня арифметична)			(S_F/S_O)

Такж надають оцінку відповідності наявного потенціалу S_F , "оптимальним" можливостям S_O . Для цього аналізують фактори за окремими складовими (див. табл. 6.2), які характеризують поточний потенціал організації, а також потенціал, потрібний для реалізації "оптимальної" стратегії.

Значення S_{Fi}/S_{Oi} оцінюють як співвідношення середньоарифметичних бальних оцінок (за шкалою від 0 до 1) рівня відповідності наявних можливостей оптимальним і записують у табл. 6.4.

Якщо КСП = 1, то фірма буде однією з найефективніших та зможе забезпечити собі виключно сильний конкурентний статус.

Якщо хоч би один з показників (складових) КСП дорівнює нулю, підприємство не одержить прибутку.

Таблиця 6.4 – Типова таблиця оцінки комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства

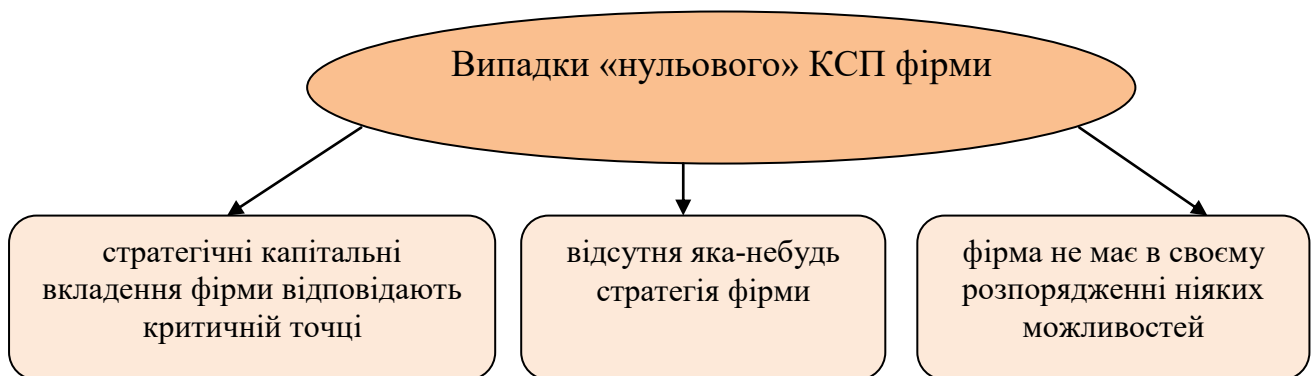
Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства		Відносний рівень ефективності діючої стратегії фірми щодо оптимальної стратегії (C_{Fi}/C_{Oi})
	Діючої C_{Fi}	Оптимальної C_{Oi}	
Загальне управління: - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал			
.....			
Всього (середня арифметична)			(C_F/C_O)

Виділяють наступні градації КСП:

$0 < \text{КСП} \leq 0,4$ – слабка позиція;

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

$0,8 < \text{КСП} \leq 1$ – сильна позиція.



Перспективний конкурентний статусу підприємства (КСПп) визначається коригуванням фактично досягнутого рівня (КСПф) на можливі зміни зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на зміну КСП використовується наступний алгоритм:

1. Визначають коефіцієнти впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно за формулами:

$$K_1 = KЗ_{\pi} * I_{\pi} \quad (6.2)$$

$$K_2 = KЗ_{\kappa} * I_{\kappa} \quad (6.3)$$

$$K_3 = KЗ_{\rho} * I_{\rho} \quad (6.4)$$

де K_1 , K_2 , K_3 - коефіцієнти впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно;

I_{π} ; I_{κ} ; I_{ρ} - прогнозний індекс росту попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно;

$KЗ_{\pi}$, $KЗ_{\kappa}$, $KЗ_{\rho}$ - коефіцієнти значущості, які відповідно характеризують ступінь впливу попиту, умов конкуренції та джерел ресурсів відповідно на діяльність підприємства.

2. Визначають загальну оцінку впливу зовнішнього середовища на зміну КСП за формулою:

$$I_{\text{зс}} = K_1 * K_3 / K_2 \quad (6.5)$$

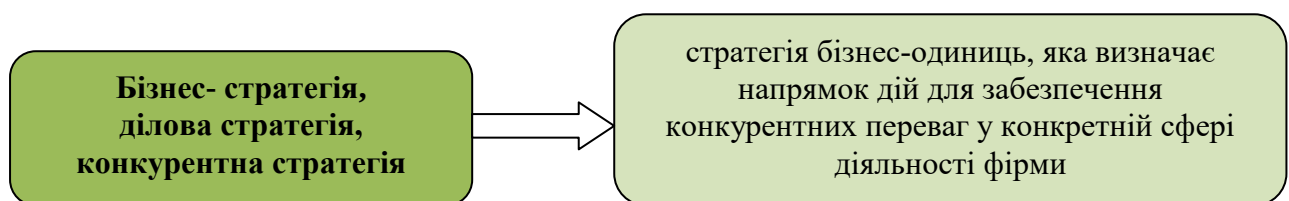
Тема 7 Бізнес-стратегії

7.1 Сутність бізнес-стратегії та основні її компоненти

7.2 Типи стратегій бізнесу та їх характеристика

7.1 Сутність бізнес-стратегії та основні її компоненти

Як було визначено вище, місія та стратегічні цілі підприємства є основою для виділення СЗГ (тобто сегментів безпосереднього зовнішнього оточення), після аналізу яких та аналізу стратегічного потенціалу щодо обраних СЗГ, приступають до визначення стратегічних альтернатив, що можливо використовувати підприємству в цих СЗГ.



У корпоративному плані визначається загальний напрямок розвитку фірми. Бізнес-стратегії та плани стратегічної бізнес одиниці (СБО) детально розкривають, як досягнути стійких переваги перед конкурентами.

Основні компоненти розробки ділової стратегії відображені на рис. 7.1.

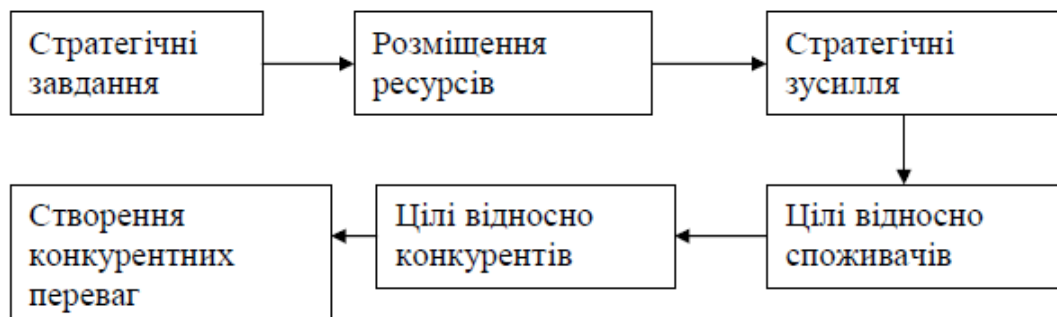


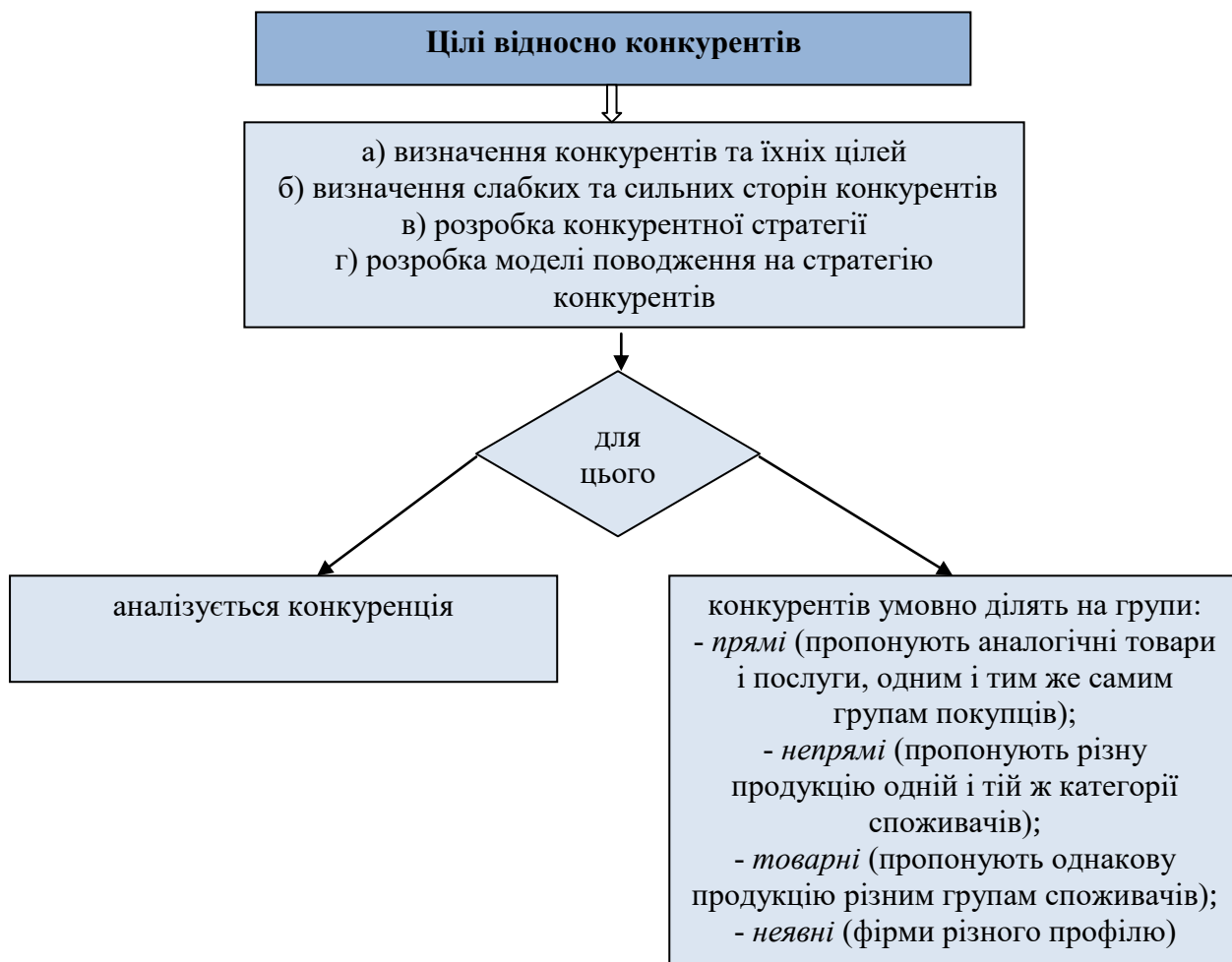
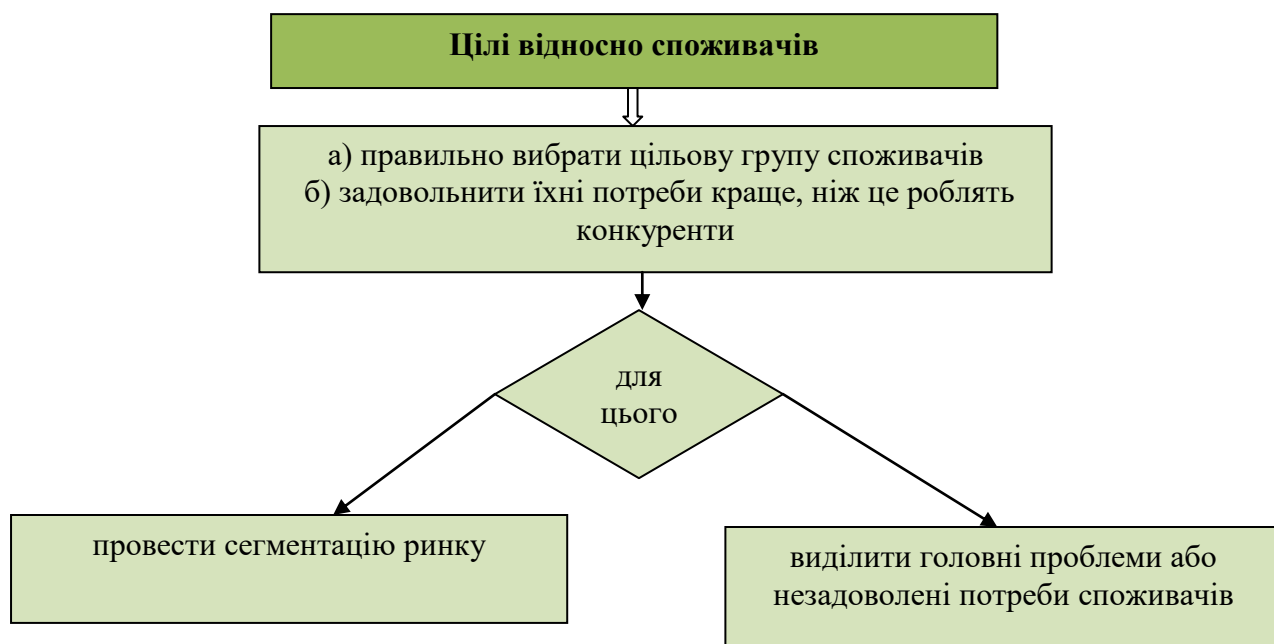
Рис. 7.1. Основні компоненти ділової стратегії

Завдання СБО є частиною загальнокорпоративного процесу планування та можуть бути різними: ріст, збереження існуючого положення і т.інше

Якщо СБО має справу з певним числом товарів і ринків, то актуальним є розміщення ресурсів (як елемент бізнес-стратегії). При цьому оцінюється привабливість ринків та конкурентна позиція.

Щодо існуючої продукції виокремлюють два альтернативних напрямки розвитку СБО - збільшення обсягу продажів або підвищення ефективності виробництва й реалізації продукції

Якщо перспективи росту знижуються, то необхідно знаходити нові ринки та нову продукцію, що стає основним завданням стратегічного менеджменту в розвитку бізнесу.



Кінцевий елемент розробки стратегії СБО - створення конкурентних переваг.

7.2 Типи стратегій бізнесу та їх характеристика

Лідером може бути той, хто має стійку конкурентну перевагу, тобто його. рівень роботи з клієнтами вище за конкурентів (він може протистояти впливу конкурентних сил).

Конкурентна стратегія підприємства включає підходи до бізнесу, які використовуються для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби, зміцнення своїх позицій на ринку і т. д.

Базова стратегія конкуренції є основою. При її виборі аналізують, як вона допоможе адаптувати підприємство (його можливості) до конкретних умов ринку.

М. Портер виокремил конкурентні стратегії фірми, що наведено на схемі нижче



Викоремлюють також стратегію оптимальних витрат, що передбачає постачання на ринок товарів (послуг), що адекватні за якістю, цінами, потребами покупців й т.д., що обумовлено оптимальними витратами на їх виробництво.

При широкій диференціації товарам надають специфічних ознак у порівнянні з товарами конкурентів.

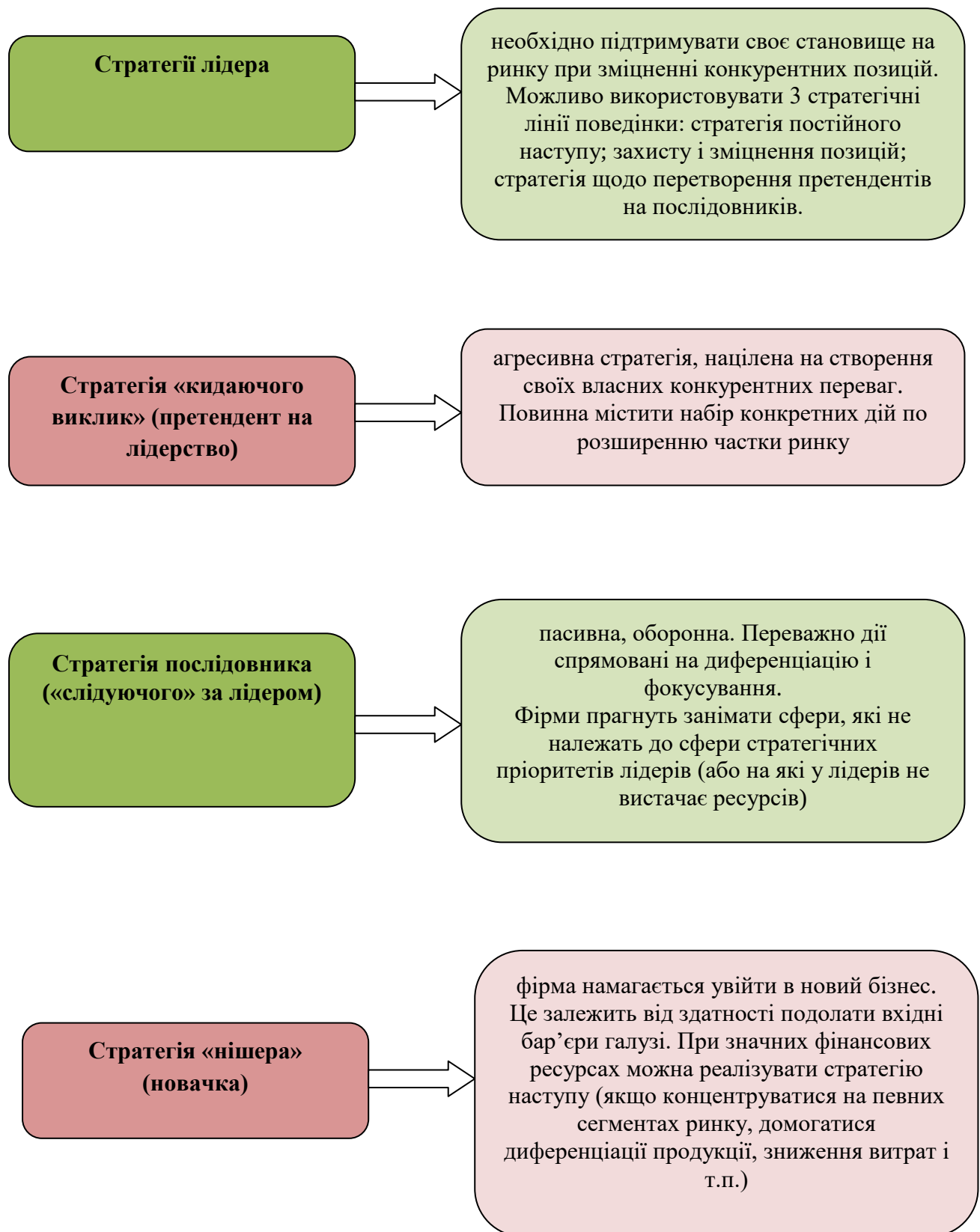
Основні характеристики базових конкурентних стратегій подано у табл. 7.1.

Підхід Портера дещо спрощує реальність, так як вона більш різноманітна та має багато модифікацій поведінки споживачів. Крім того, залежно від ситуації, що існує на ринку конкурентна стратегія може включати як наступальні, так і оборонні дії.

Таблиця 7.1 - Особливості конкурентних стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупець	Вузька ринкова ніша, де купівельні потреби і переваги істотно відрізняються від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцю щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям великої цінності за гроші	Нижчі витрати в обслуговуванні ніші або здатність запропонувати покупцям щось особливе, відповідне їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей	Багато різновидів товарів, великий вибір, акцент на можливість вибору	Характеристика товару - від добрих до найкращих, від властивих йому якостей до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегменту
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості	Знаходження шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення до створення найкращого товару	Впровадження особливих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, який відповідає даній ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зниження витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме. Встановлення збільшеної ціни, яка покриває додаткові витрати на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог покупців
Підтримка стратегії	Розумні ціни / добра цінність	Створення відмінностей характеристик, за які платитимуть. Концентрація на декількох ключових відмінних рисах; посилення їх, створення репутації і іміджу товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту / послуги одночасно	Підтримка рівня обслуговування ніші вища, ніж у конкурентів; задача – не знижувати імідж компанії і не розпилювати зусилля, освоюючи інші сегменти або додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку

Ф. Котлер виділяє стратегії за ознакою галузевої позиції (конкурентною позицією на ринку): лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.



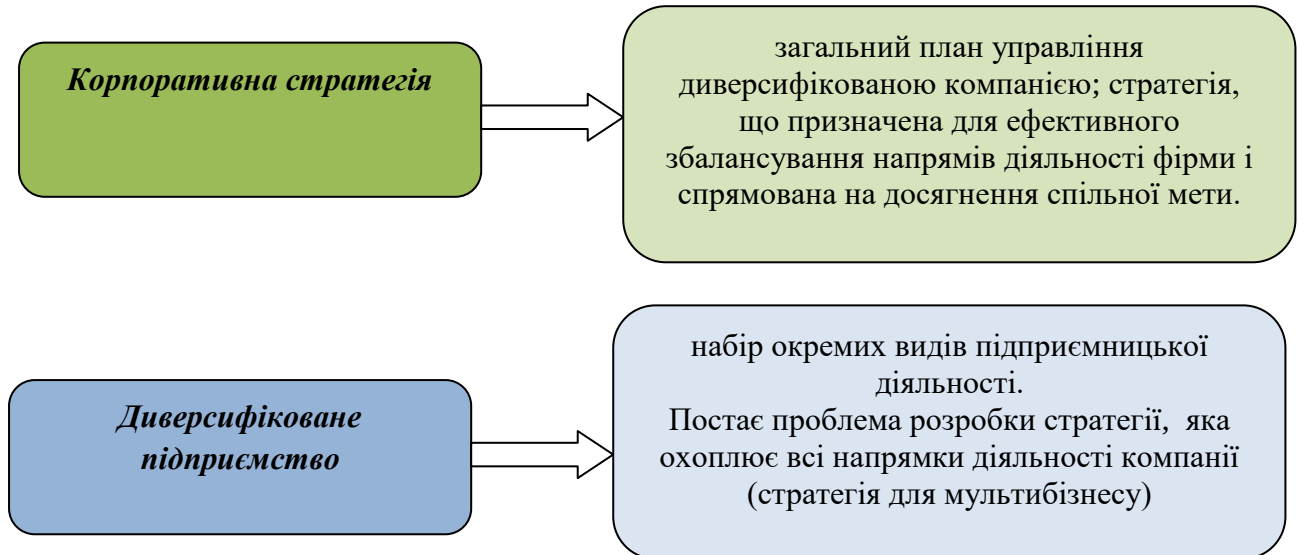
Тема 8 Корпоративна стратегія

8.1 Поняття і зміст корпоративної стратегії

8.2 Базові корпоративні стратегії

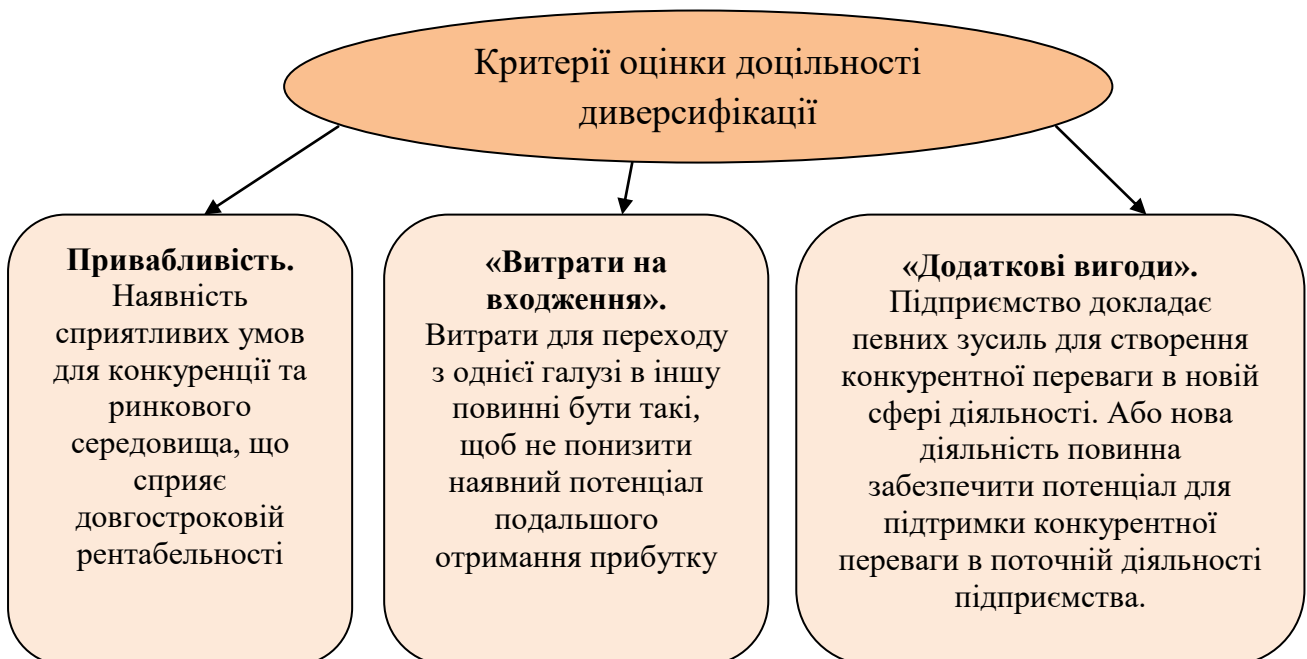
8.1 Поняття і зміст корпоративної стратегії

Corporatio (лат.) – зв'язок



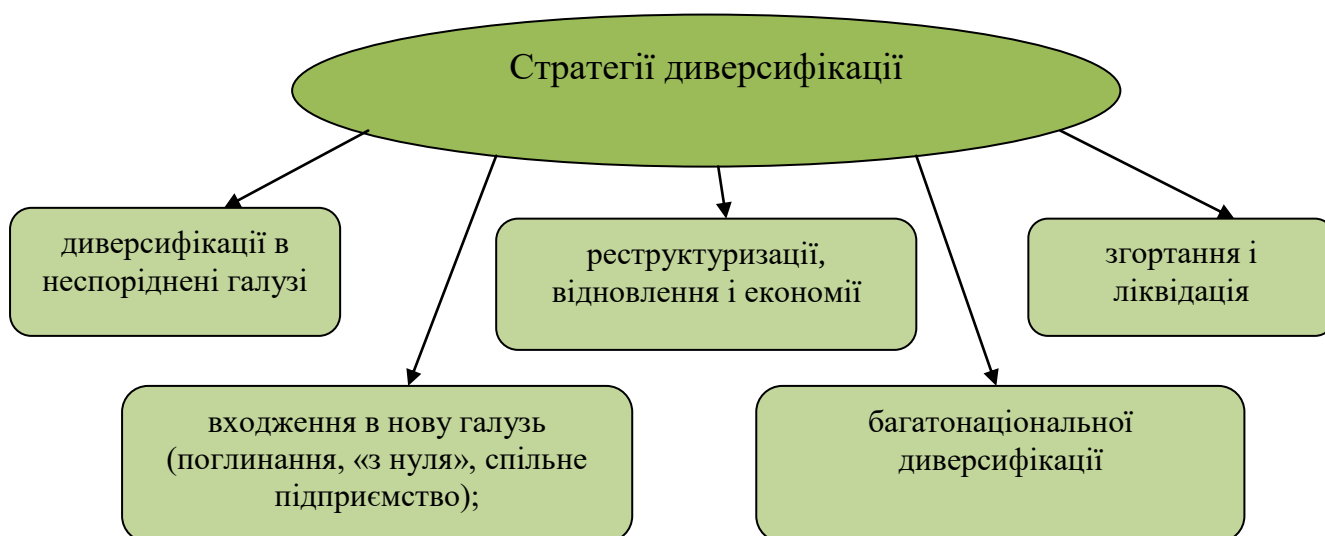
Якщо мова йде про недиверсифіковані компанії, можливі корпоративні стратегії наведено на рис. 8.1.

Сутність їх полягає в трансформації від моновиробництва до диверсифікованого підприємства.

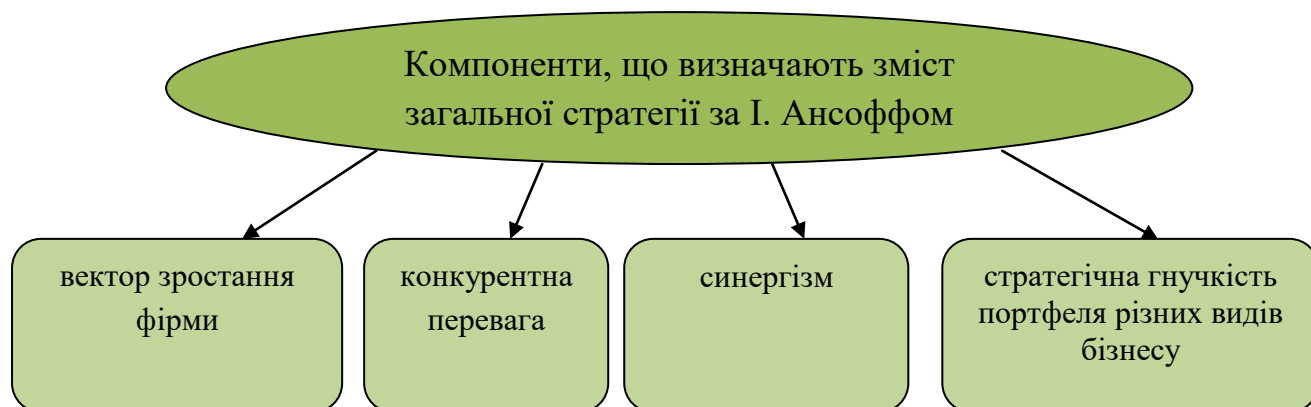


		Конкурентна позиція	
		Слабка	Сильна
Темпи зростання ринку	Високий	Стратегічні можливості: 1) перегляд ступеня концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу) 2) покупка іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентної переваги) 3) вертикальна інтеграція (якщо вона підсилює позиції фірми) 4) диверсифікація 5) злиття або продаж сильнішій фірмі 6) закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості: 1) продовження концентрації в одній області 2) міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку) 3) вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми) 4) диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення досвіду і знань з базової галузі)
	Низький	Стратегічні можливості: 1) перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу) 2) злиття з конкуруючою фірмою для посилення конкурентних переваг 3) вертикальна інтеграція (якщо вона істотно укріплює позиції фірми) 4) диверсифікація 5) «зняття вершків» і відхід з ринку 6) ліквідація	Стратегічні можливості: 1) міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку) 2) диверсифікація в суміжні галузі 3) диверсифікація в нові галузі 4) спільні підприємства в нових галузях 5) вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми) 6) продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок відвойовування частки ринку у слабких конкурентів)

Рис. 8.1. Можливі корпоративні стратегії, відповідні положенню на ринку недиверсифікованого підприємства



Для кожної корпоративної стратегії має розроблятися свій "стратегічний набір", так як вона є комплексною стратегією.



Вектор визначає напрями майбутньої сфери діяльності та масштаб (його визначають ринкові потреби; географія ринку, тип клієнтів й т. ін. Переваг фірма намагається досягти в певній області бізнесу.

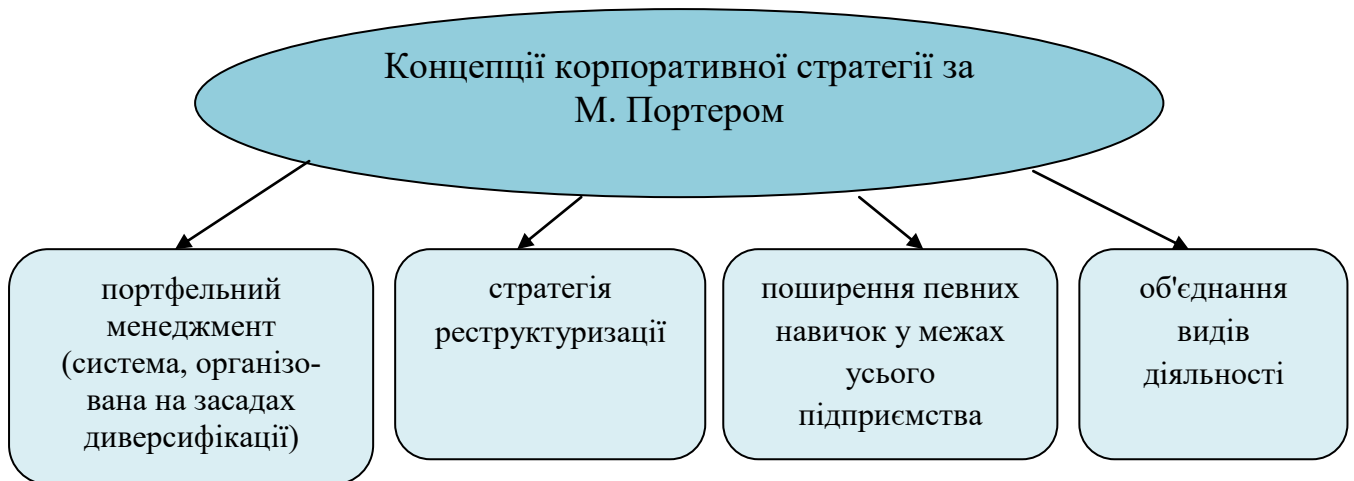
Гнучкість портфеля може досягатися:

а) при такій диверсифікації діяльності, щоб неочікувані зміни однієї СБО не привели до дуже негативних наслідків в інших;

б) за рахунок ресурсів і можливостей, які спільно використовуються у різних СБО.



Корпоративну стратегію утворюють ділові, функціональні та операційні стратегії.



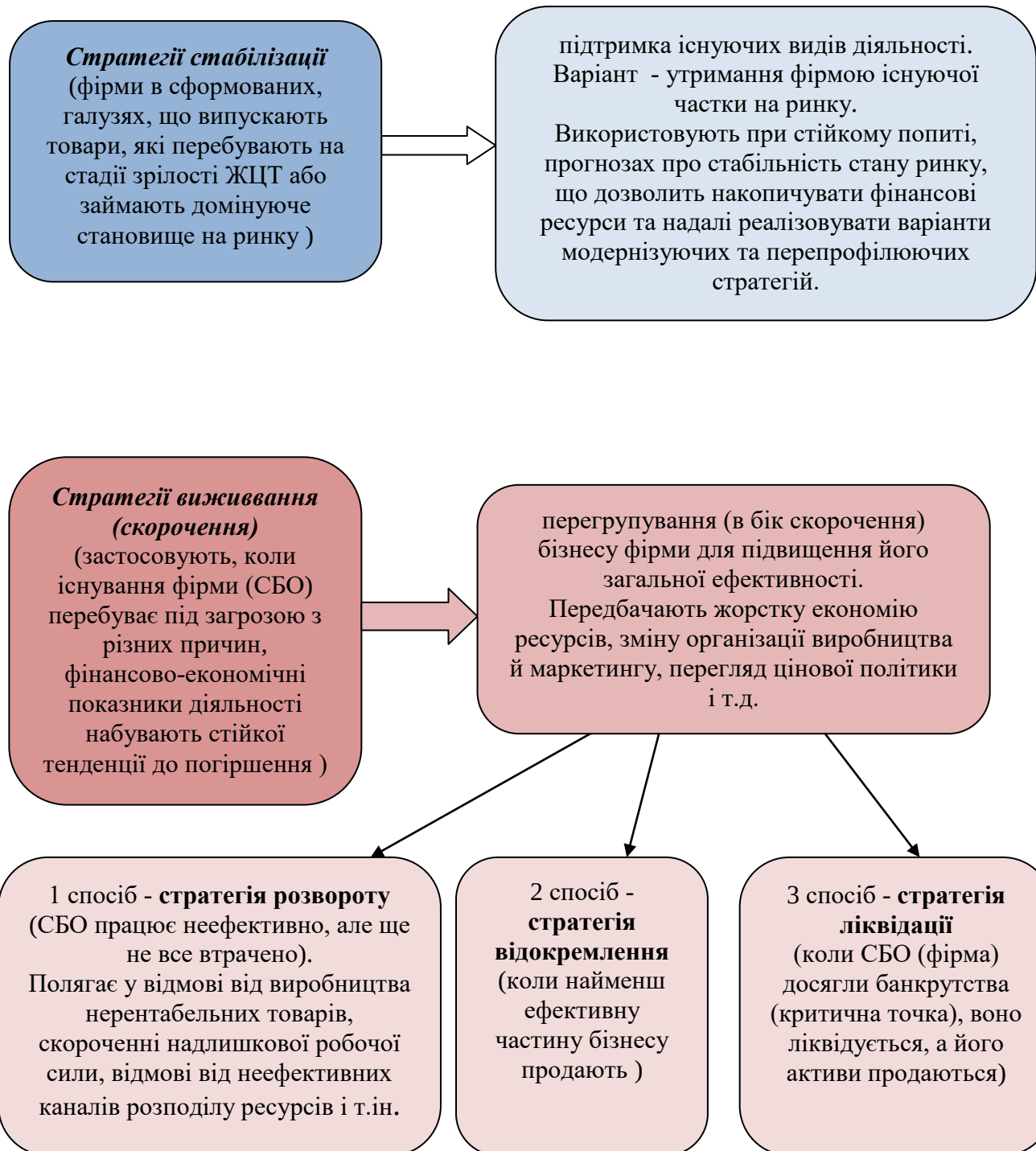
Ефективність такої стратегії проявляється у збалансованому функціонуванні диверсифікованих СБО, що входять до структури компанії.

8.2 Базові корпоративні стратегії

Основні типи корпоративних стратегій - це стратегії **спеціалізації** (концентрація на одному виді бізнесу) і **диверсифікації** (урізноманітнення бізнесу, входження на нові сектори ринку, розширення галузевого діапазону).

Вже серед них виокремлюють стратегії зростання (розвитку), стабілізації (підтримки, обмеженого зростання), виживання (скорочення діяльності), чи ліквідації бізнесу фірми і їх комбінації, які тісно пов'язані з «життєвим циклом» (ЖЦ) підприємства.





Іноді стратегію банкрутства розглядають, як окрему.

Поєднання попередніх – це **комбіновані** стратегії.

Корпоративна стратегія та її обрані альтернативи є основою розробки бізнесових та функціональних стратегій.

Тема 9 Характеристика методів формування стратегії розвитку підприємства. Матричні методи.

9.1 Загальна характеристика методів. Портфельний аналіз

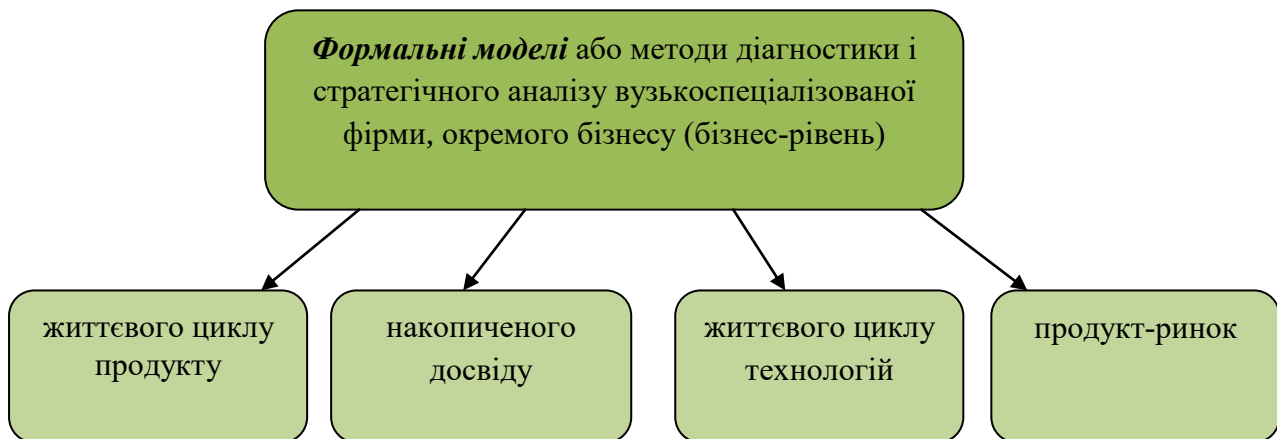
9.2 Матричні методи визначення стратегічного становища фірми (оцінки стратегічних альтернатив за її СЗГ)

9.3. Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE

9.1 Загальна характеристика методів. Портфельний аналіз

Характер та рівень агрегації та інтегрованості фірми визначає доцільність використання різних моделей у її стратегічному аналізі, а також для формування стратегічних альтернатив і конкретної стратегії розвитку, а саме:

- формальні моделі дослідження бізнесу;
- методи портфельного аналізу (матричні).



При портфельній стратегії в різних стратегічних зонах господарювання існує ряд конкурентних стратегій. Як було зазначено у розд.8, за І. Ансоффом портфельна стратегія, включає 4 основні компоненти:

- 1) географічний вектор зростання;
- 2) конкурентна перевага (в різних областях діяльності);
- 3) синергізм;
- 4) стратегічна гнучкість, що обумовлена діяльністю в різних сферах.

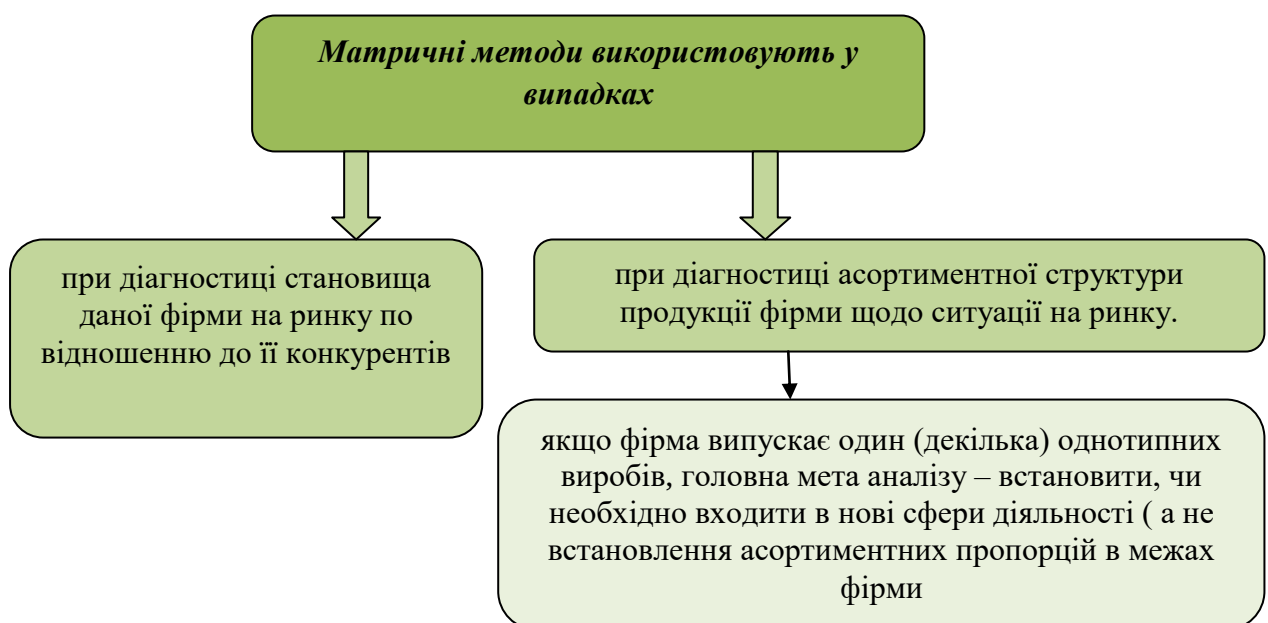
Так звана «матриця Ансоффа» характеризує першу компоненту – вектор, й на неї заснована формальна модель І. Ансоффа (матриця має іншу назву - «вектор росту»). Матриця наведена нижче й передбачає використання чотирьох стратегій (збільшення частки ринку або збереження)

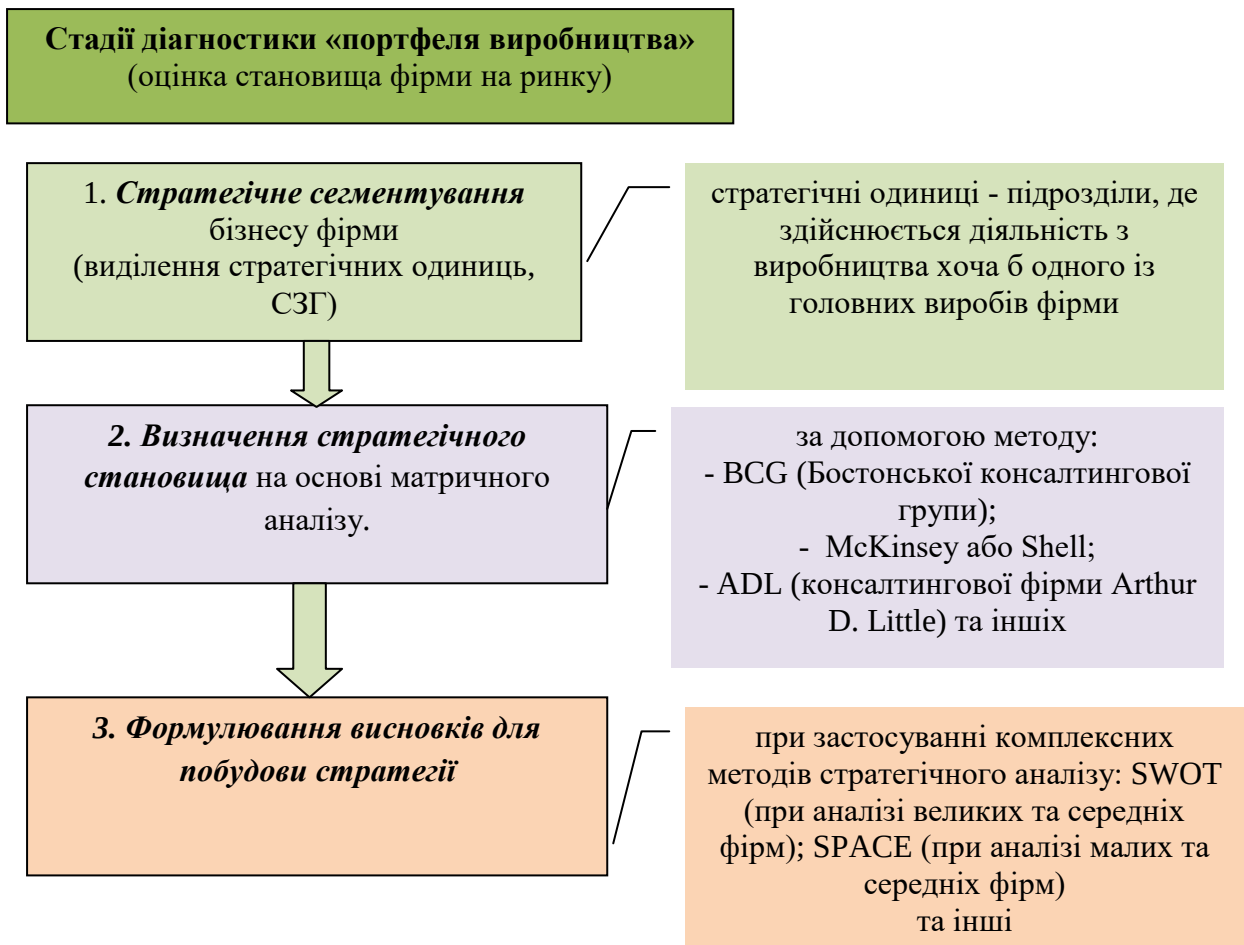
		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	I. Стратегія проникнення на ринок	II. Стратегія розвитку ринку
	Нові	III. Стратегія розробки нових товарів	IV. Стратегія диверсифікації

За М. Портером вибір обумовлен характером конкурентної переваги фірми, що дозволило йому виділити 3 базові конкурентні стратегії:

- лідерства у витратах;
- диференціації;
- спеціалізації.

У стратегічному аналізі диверсифікованих фірм використовують найчастіше «портфельні» або «матричні» методи.





9.2 Матричні методи визначення стратегічного становища фірми (оцінки стратегічних альтернатив за її СЗГ)

Найбільш популярною є **матриця БКГ** (матриця «зростання / частка ринку», що втілила ідеї портфеля стратегій Boston Consulting Group (BCG, консультаційної групи Бостона, засновник - Б. Хендерсон).

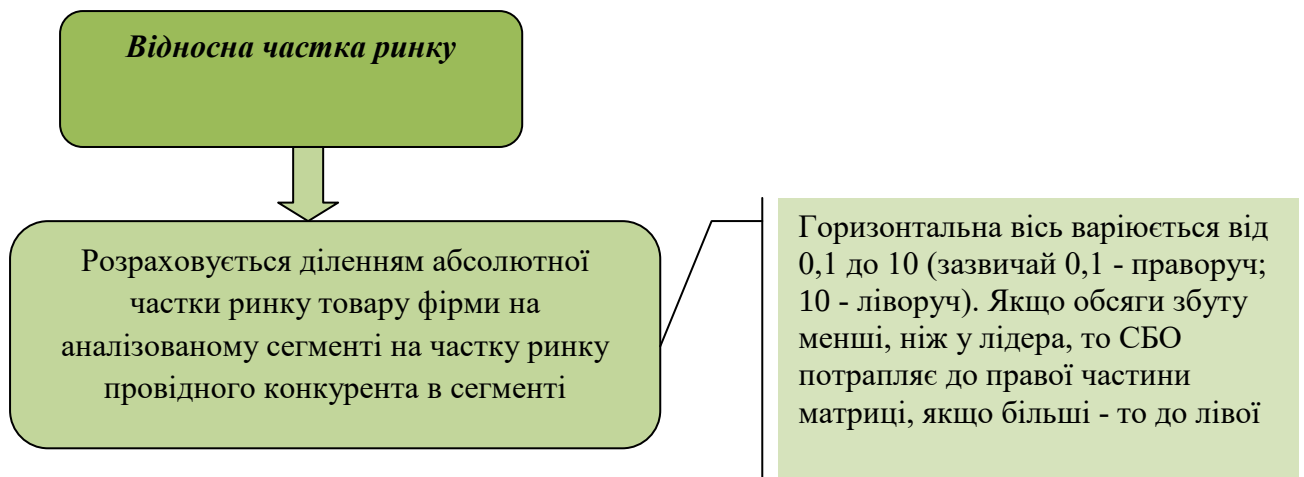
Побудована на 2 критеріях класифікації:

- темп зростання цільового сегменту ринку (характеристика ринкової привабливості);
- частка ринку найбільш впливового конкурента (характеристика конкурентоспроможності).

В даному методі розраховуються 3 показники по кожному продукту (товарній групі, СБО:

- відносна частка ринку товару компанії,
- темп зростання ринку
- обсяг продажів (або прибутку) аналізованих товарних груп.

На горизонтальній вісі відкладають відносну частку ринку, яку займає стратегічна бізнес-одиниця (СБО) або продукт.



Якщо цей показник розрахувати неможливо (через відсутність інформації), можливо використовувати спрощений варіант:

якщо за Вашою експертною оцінкою частка товару менше частки ключового конкурента – надайте оцінку «0», а якщо частка товару більше частки ключового конкурента - надайте оцінку «1»

На вертикальній вісі відкладають річні темпи зростання галузевого ринку (характеризують насиченість і привабливість ринку). Показник є середньо зваженим значенням серед всіх сегментів ринку, на яких діє компанія.

При темпах зростання ринку більше 10% - це ринок швидко зростаючий. Якщо показник менше 10% - ринок з низьким темпом росту.

Якщо середньозважений темп росту ринку розрахувати не можливо, допускається використання в моделі зростання просто частки ринку.

Обсяг продажів (або прибутку) показується в матриці через розмір кола. Чим більше розмір, тим вище обсяг продажів. Інформація являє наочно, на яких ринках концентруються основні кошти компанії.

На основі відносної частки ринку і темпів зростання ринку визначають для кожного СБО в портфелі компанії його місце в матриці БКГ.

Будують матрицю, відобразив в кожній комірці назву товару (СБО) та обсяг продажу (див. рис.9.2).

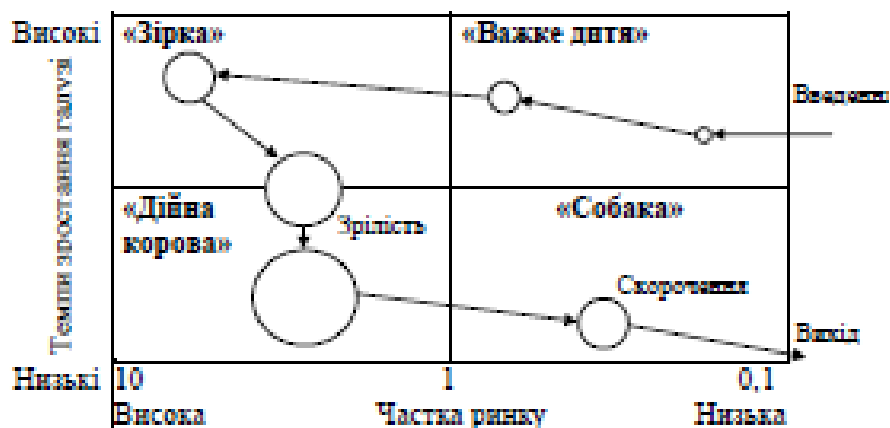
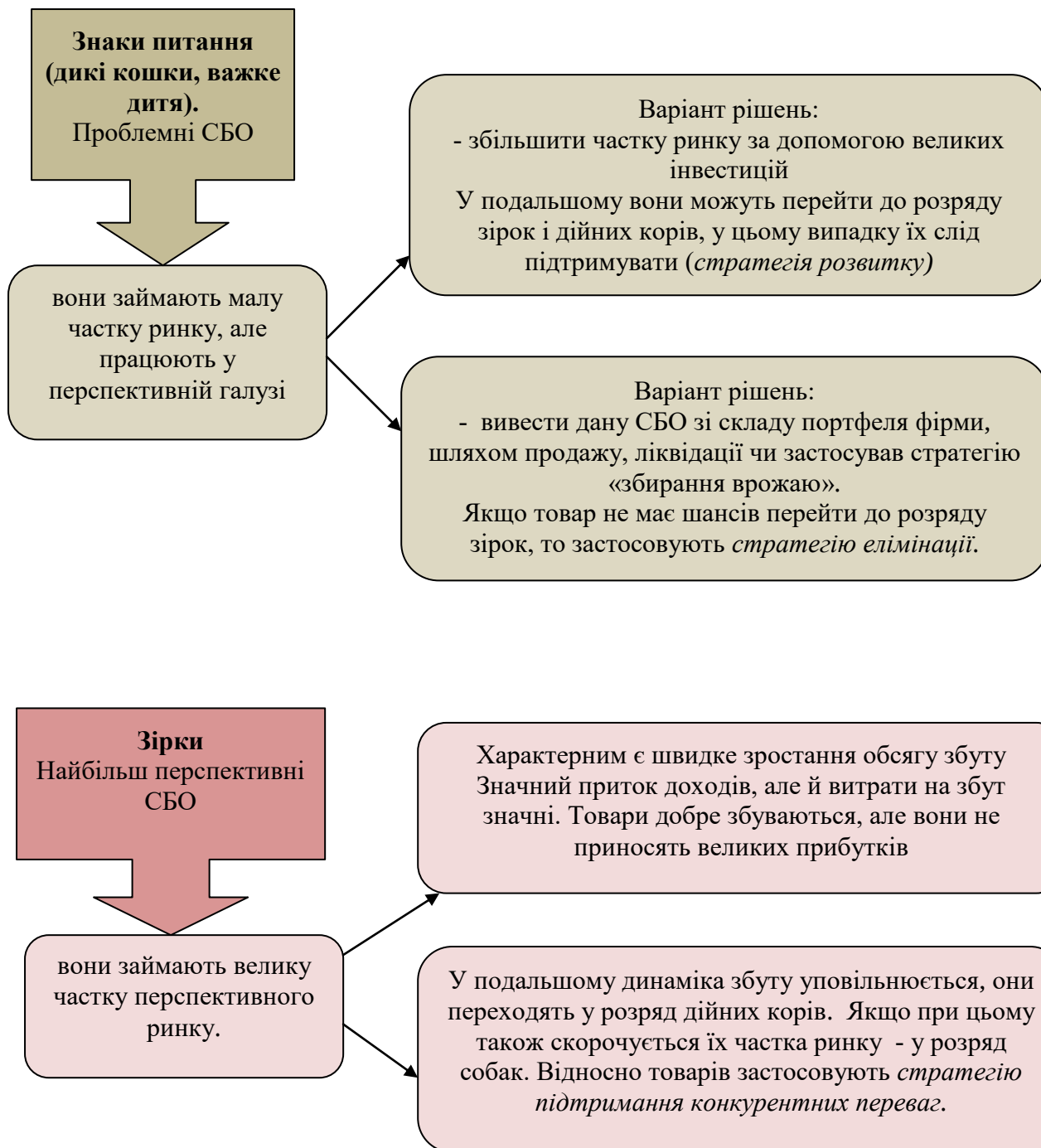
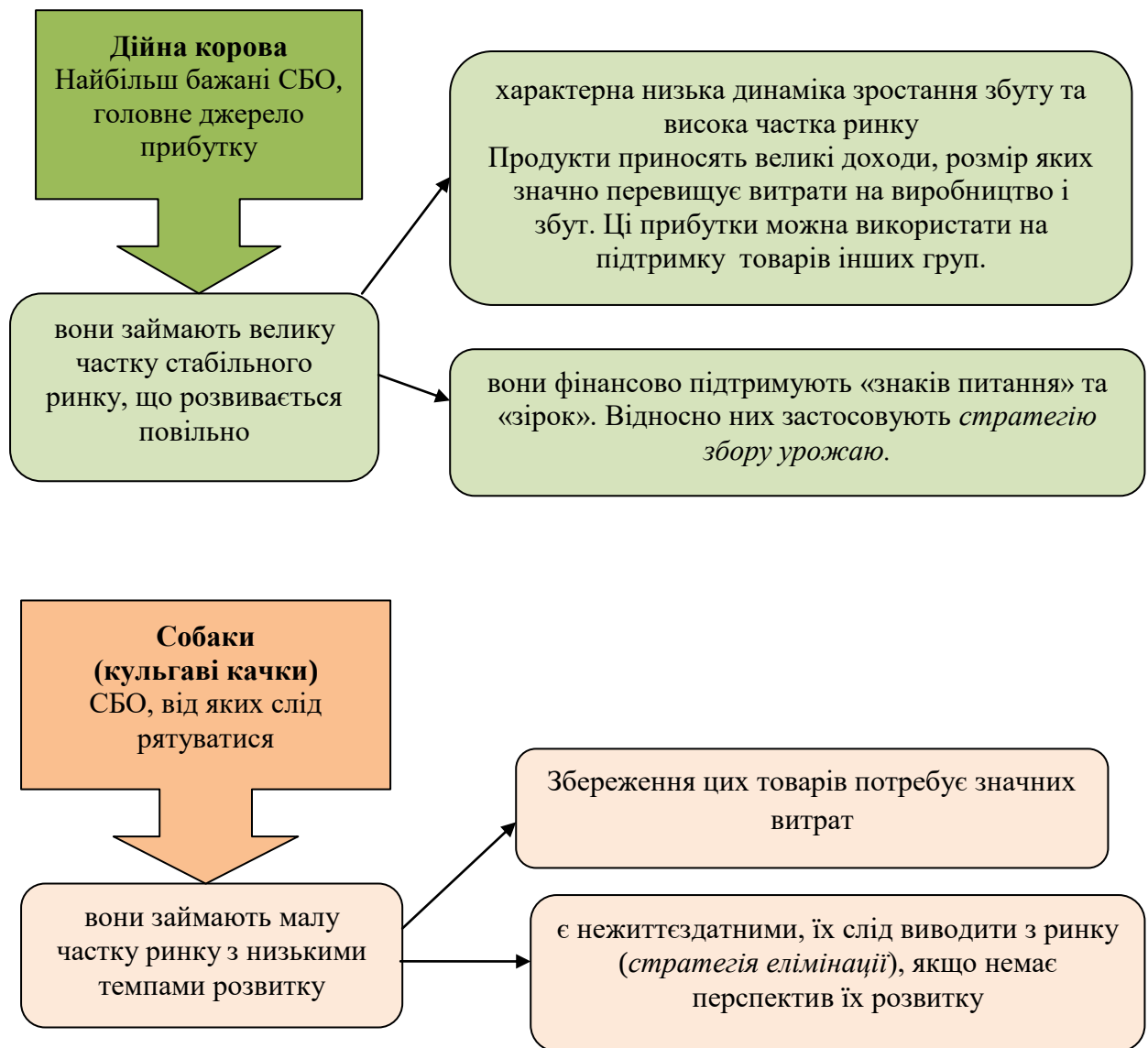


Рис. 9.2. Матриця «зростання/частка» (BCG - БКГ)

В матриці товари організації (СБО) диференціюються за чотирма групами: «важке дитя» («знак питання», «дикі кішки»), «зірка», «дійна корова» та «собака» («кульгава качка»), кожна з яких має свої характеристики





Ідеальний портфель повинен складатися з 2 груп товарів:

- товарів, що здатні забезпечувати компанію вільними грошовими ресурсами (зірки і дійні корови) для можливості інвестування в розвиток бізнесу.
- товарів, що перебувають на стадії впровадження на ринок і стадії зростання, що потребують інвестування й здатні забезпечити майбутню стабільність компанії (знаки питання)

Використання матриці БКГ дозволяє підприємству обґрунтувати та впровадити маркетингові стратегії (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 - Характеристики товарів і маркетингових стратегій згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Важке дитя»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція, високі темпи зростання галузі	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик товару, зниження цін або вихід з ринку
«Зірка»	Товари - лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія утримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочення (елімінування). Мінімізація витрат



Переваги моделі – простота використання, незначні витрати для збирання інформації.

Основні недоліками матриці - в ній передбачається урахування тільки двох вимірів (зростання ринку та частки ринку) і не розглядається багато інших факторів.

Використання є доцільним виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду.

Розвинула підходи БКГ матриця МакКінсі («Мак Кінсі – Дженерал Електрик» - «привабливість галузі - конкурентоспроможність»). Вона має ширшу сферу застосування і більш гнучкий підхід до формування стратегії.

Призначення – визначення стратегії інвестицій (розвитку) для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ), для визначення

функціональних стратегій на бізнес-рівні. Метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії.

Основою є співставлення привабливості фактичних (чи потенційних) ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності. У підсумку виділяють ті з них, розвивати які найбільш доцільно.

Являє собою матрицю, яка складається з 9 клітинок для порівняльного аналізу стратегічних напрямів бізнесу компанії (рис. 9.3 та 9.4).

		Привабливість галузі (ринку)		
		Висока	Середня	Низька
Конкуренція по позиції	Сильна	Лідер-1 Зростання Пошуки шляхів лідирування Максимізація інвестицій Збереження сильних сторін	Лідер-3 Вибіркове зростання (пошук перспективних сегментів) Контрольоване інвестування Підтримка позиції	Генератор прибутку Підтримка "граничної" позиції Стабілізація Пошуки готівки Інвестування в підтримку рівня
	Середня	Лідер-2 Вибіркове зростання Оцінювання потенціалу для лідирування за допомогою сегментації Визначення слабкостей і запобігання їм Підтримування сильних сторін за допомогою контрольованого інвестування	"Середній бізнес" Стабілізація Визначення сегментів, що зростають Вибіркове інвестування Скорочення в окремих напрямках	Аутсайдер-2 Скорочення напрямку (асортименту) Мінімізація інвестицій ("збирання врожаю") Відмова чи плановий вихід
	Слаба	Сумнівний бізнес Стабілізація Пошуки ніш Розгляд варіантів придбання (значні інвестиції) Планове скорочення	Аутсайдер-1 Стабілізація Пошуки ніш (вибіркове інвестування) Розгляд варіанта виходу ("збирання врожаю")	Аутсайдер-3 Відмова від інвестицій Швидкий вихід Ліквідація

Низька/слаба - 0-3 бали; середня - 4-7 бали; висока - 8-10 балів

Рис. 9.3 Матриця «GE / McKinsey»

Для використання цієї матриці по кожному продукту розраховують комплексні показники привабливості ринку (К) і конкурентного статусу підприємства (КСП). На основі вибору СЗГ, формулюються стратегічні задачі.

Інакше - визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі й тип стратегії, який доцільно реалізувати фірмі стосовно цих СЗГ.

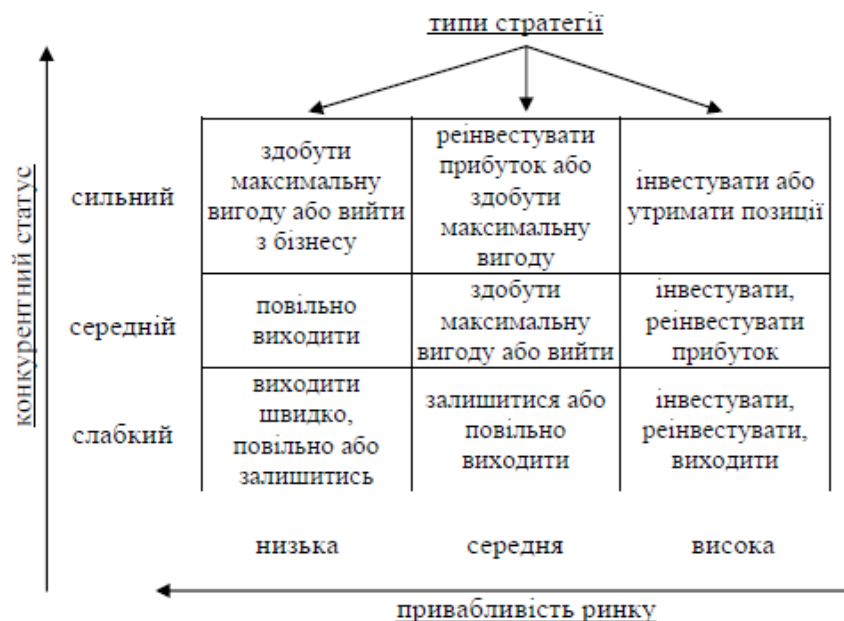
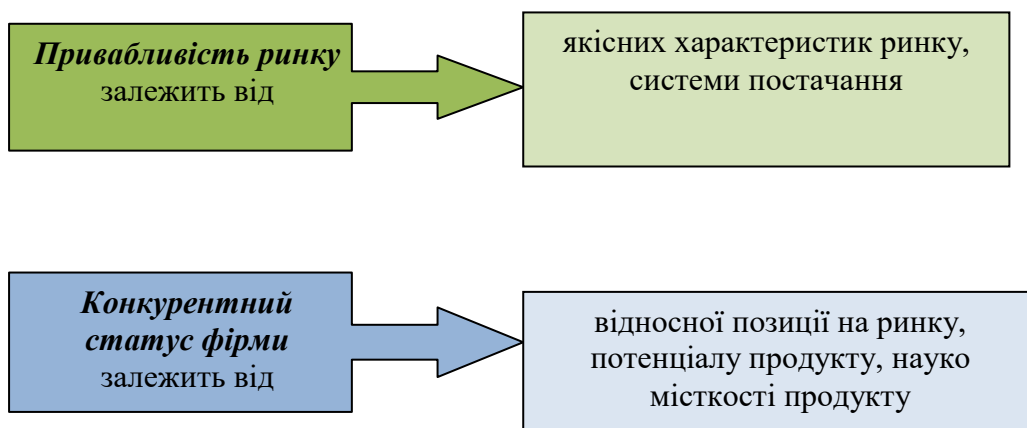


Рис. 9.4. Матриця граничної привабливості (матриця МакКінсі)

Кожному з дев'яти квадратів матриці McKinsey відповідає специфічний **набір стратегічних альтернатив** (розвитку, збереження і скорочення діяльності) для СЗГ. Наприклад, за сильного КСП і за низької К: здобути максимальну перевагу або вийти з бізнесу



При оцінці привабливості ринку розраховують зважені оцінки, помноживши оцінки кожного показника привабливості галузі (від 1 до 10 балів) на його «вагу». Сума зважених оцінок (за всіма факторами привабливості) показує рівень довготермінової привабливості галузі (табл. 9.2).

Переваги матриці McKinsey:

- ширша сфера застосування порівняно з матрицею BCG;
- диференційована оцінка СПБ фірми;
- більш детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу фірми.

Недоліки:

- не враховується можливість активного впливу фірми на зовнішнє оточення;
- припускається, що майбутнє можна передбачити достатньо точно;
- нечіткість рекомендацій;
- суб'єктивність в оцінці важливості факторів;
- суб'єктивізм експертів в оцінці показників СПБ;
- для оцінки параметрів факторів матриці необхідні великі обсяги інформації.

Таблиця 9.2 - Обчислення оцінки довготермінової привабливості галузі

Показник довготермінової привабливості галузі	"Вага" показника	Оцінка	Зважена оцінка галузі
Прибутковість галузі	0,10	3	0,30
Темпи зростання галузі	0,15	7	1,05
Потреби в капіталовкладеннях	0,20	1	0,20
Сезонні та циклічні коливання	0,05	2	0,10
Державне регулювання	0,10	4	0,40
Інтенсивність конкуренції	0,10	4	0,40
Можливості та загрози в галузі	0,05	6	0,30
Вхідні галузеві бар'єри	0,10	9	0,90
Вплив соціальних і демографічних факторів	0,15	5	0,75
Загальна оцінка привабливості галузі	1,00	—	4,40

Загальний стратегічний принцип згідно матриці «GE / McKinsey» - збільшувати інвестування в привабливих галузях для розвитку та підтримки бізнесу, якщо підприємство має конкурентні переваги на ринку; зменшувати інвестування в бізнес, якщо ринки чи конкурентні позиції фірми слабкі.

А. Томпсоном і А. Стріклендом також було розроблено **матрицю вибору стратегії**. Вона побудована на показниках темпів зростання галузевого ринку та конкурентної позиції підприємства (рис. 9.5).

Швидке зростання ринку	
1. Перегляд стратегій концентрації	1. Концентрація
2. Горизонтальна інтеграція чи злиття	2. Вертикальна інтеграція
3. Скорочення	3. Концентрована диверсифікація
4. Ліквідація	
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція
1. Зменшення витрат	1. Концентрована диверсифікація
2. Диверсифікація	2. Конгломератна диверсифікація
3. Скорочення	3. Спільне підприємство в новій галузі
4. Ліквідація	

Рис. 9.5 - Матриця Томпсона та Стрікланда

Консалтингова фірма Artur D. Little inc запропонувала **метод ADL** з використанням матриці, яка побудована за двома багатофакторними параметрами:

- конкурентною позицією підприємства на ринку;
- ступенем зрілості ринку (життєвий цикл галузі).

Конкурентна позиція розраховується відповідно до критеріїв, що використовують у матриці МакКінсі. Але в методі ADL розрізняють 5 конкурентних позицій фірми:

- граничну;
- слабку;
- середню (сприятливу);
- сильну;
- домінуючу.

Інший варіант - вид бізнесу може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку.

Ступінь зрілості ринку базується на 4 стадіях життєвого циклу продукту. Відповідно до них визначають характер і головну мету стратегії або стратегії поведінки фірми на ринку (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 – Критерії оцінки життєвого циклу продукту (зрілості ринку) та його вплив на стратегію підприємства

Характеристика стратегії	стадії ЖЦП			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Швидкість зростання	середня	сильна	слабка і стабільна	нульова або від'ємна
Потенціал	значний	значний	нульовий	від'ємний
Кількість конкурентів	значна	значна	невелика	невелика
Конкурентна структура і стабільність позиції	розподілена і нестійка	закріплення позиції	стабільні лідери	олігополія
Технологія	недосконала	в процесі змін	стійка	стійка
Доступ до сегмента ринку	легкий	можливий	досить важкий	без користі
Стратегія	запроваджувати зміни або імітувати	інвестувати в розширення ринку і розвиток продукту	підвищувати рентабельність	«доїння»

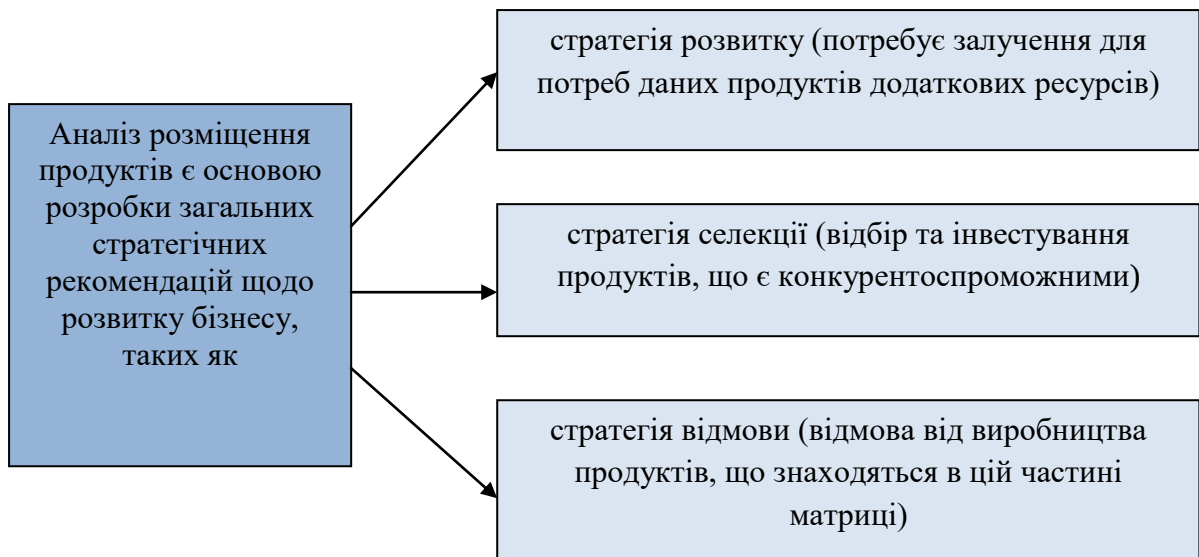
Кожен вид бізнесу в даному випадку аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне положення усередині неї (рис. 9.6).



Рис. 9.6. Матриця АДЛ/ЛС: 1 – природний розвиток; 2 – вибірковий розвиток; 3 – життєздатний розвиток; 4 – вихід.

Поєднання двох параметрів (4 стадій життєвого циклу і 5 конкурентних позицій) становлять матрицю АДЛ/ЛС, що складається з 20 осередків.

Аналізують положення конкретного виду бізнесу в матриці у порівнянні з іншими видами бізнесу фірми. Залежно від цього пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.



Модель (матриця) АДЛ/ЛС має однакову проблему з попередніми методами, що пов'язана з межою застосування. Вона більш досконала з точки зору наочності сприйняття, розширює можливості стратегічного вибору за рахунок доповнення набору рекомендованих стратегій. Між тим, також має проблему високого рівня невизначености при оцінці ринкових позицій та суб'єктивізму оцінки.

Перевагами застосування методу ADL є:

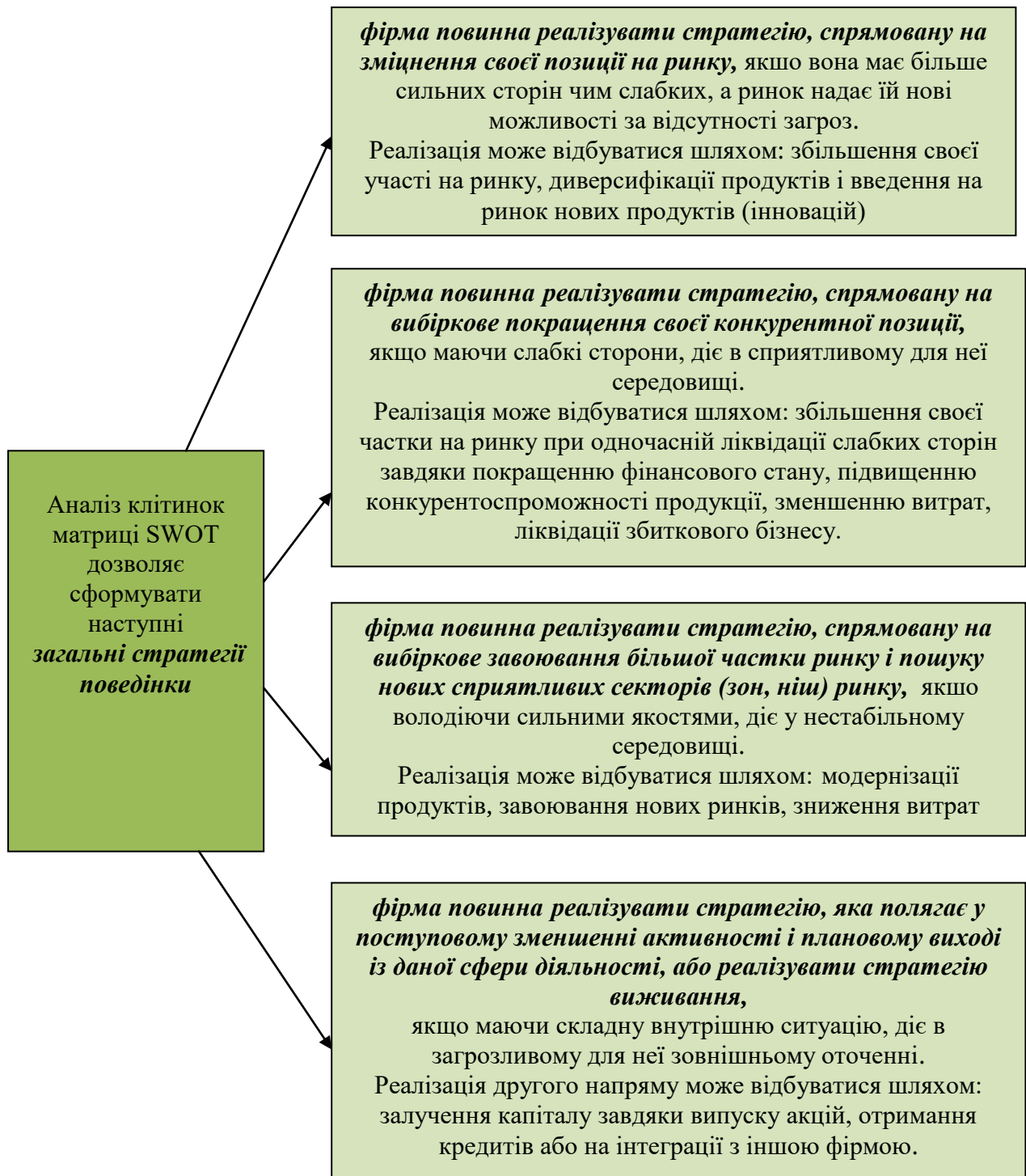
- більша конкретизація стратегічного аналізу;
- визначення ринків та внесків сегментів бізнесу фірми в її господарський портфель;
- отримання багатоваріантної моделі опису господарського портфеля фірми, що надає можливість розглядати усі конкретні стратегії для окремих секторів бізнесу фірми.

9.3 Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці визначення загальної стратегії підприємства найбільш поширеним є метод *SWOT-аналізу*.

В його основі лежить побудова відповідної матриці, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

За допомогою методу можливо ідентифікувати вплив та визначити силу взаємодії різних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми з метою встановлення стратегічної позиції фірми та подальшого вироблення наряду її стратегії.



Наступний поширений метод – це **SPACE** (*strategic position and action evaluation* - оцінка стратегічної позиції та дій). Він являє собою комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку. Доцільно використовувати при аналізі підприємств середнього й малого бізнесу. Дозволяє обирати та класифікувати з метою аналізу найбільш важливі характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, базуючись на виділенні 2 груп факторів:

- потенціалу фірми;
- її зовнішнього положення.

Оцінка відбувається за наступними 4-ма групами критеріїв, що дозволяють оцінити стратегічне положення фірми:

- фінансова сила фірми (підприємства);
- конкурентоспроможність та його становище на ринку;
- привабливість галузі, в якій діє фірма (підприємство);
- стабільність галузі або сектора, у яких діє фірма (табл.9.3).

Таблиця 9.3 - Критерії оцінювання стратегічного стану підприємства

Група критеріїв	Критерії
1	2
Фінансова сила підприємства	Виробничі витрати
	Рентабельність вкладеного капіталу
	Стабільність отриманого прибутку

1	2
	Рентабельність інвестицій
	Ліквідність
	Структура заборгованості
	Здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
Конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку	Ємність ринку
	Частка підприємства на ринку та її динаміка
	Асортимент продукції
	Здатність до маркетингових заходів
	Можливість активно впливати на рівень цін і витрат
	Зв'язки зі споживачами
	Рентабельність продажу
Привабливість сектора (галузі)	Особливості конкурентної ситуації в галузі
	Стадія життєвого циклу галузевого ринку
	Залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури
	Суспільна привабливість галузі
	Використання виробів галузі в інших галузях
Стабільність сектора (галузі)	Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку
	Ступінь інновації галузевого ринку
	Маркетингові та рекламні можливості галузі
	Вплив сезонних коливань попиту
	Стабільність прибутку (рентабельності)
	Ступінь впливу закордонного капіталу

При формулюванні критеріїв оцінки враховують завдання фірми та її специфіку, систему орієнтирів та організаційних цінностей, виробничі можливості.

SPACE-аналізу відбувається за наступними етапами.

1. *Організаційний*, метою якого формування групи розробки стратегії.

2. *Визначення критеріїв оцінювання*. Тут визначають критерії оцінки стратегічного стану фірми (конкретні), їх ієрархію, фактори для кожного критерію. При розробці критеріїв визначають їх вагу, нормуючою умовою є - сума за групою має дорівнювати одиниці.

За методикою кожен критерій включає декілька факторів, що оцінюються, як правило, за десятибальною шкалою від 1 до 10.

Приклад обчислення зваженої оцінки критеріїв стратегічного становища підприємства наведено в табл. 9.4

Таблиця 9.4 - Приклад обчислення зваженої оцінки критеріїв стратегічного становища підприємства за методом SPACE

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
<i>Фінансова сила підприємства</i>			8,4
Рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	3,6
Стабільність отримання прибутку	8	0,3	2,4
Ліквідність	8	0,3	2,4
<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>			2,3
Частка підприємства на ринку	1	0,5	0,5
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
Рентабельність продажу	6	0,2	1,2
<i>Привабливість галузі</i>			6,3
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	2,4
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	1,8
<i>Стабільність галузі</i>			3,0
Тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2,0
Ступінь інноваційності галузі	1	0,4	0,4
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6

3. *Узгодження стратегії між підгрупами*. Етап завершується розробкою стратегії розвитку для фірми. При високому рівні невизначеності робочою групою може бути рекомендовано керівництву декілька (2-3) варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії обирають, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Тема 10 Функціональні стратегії

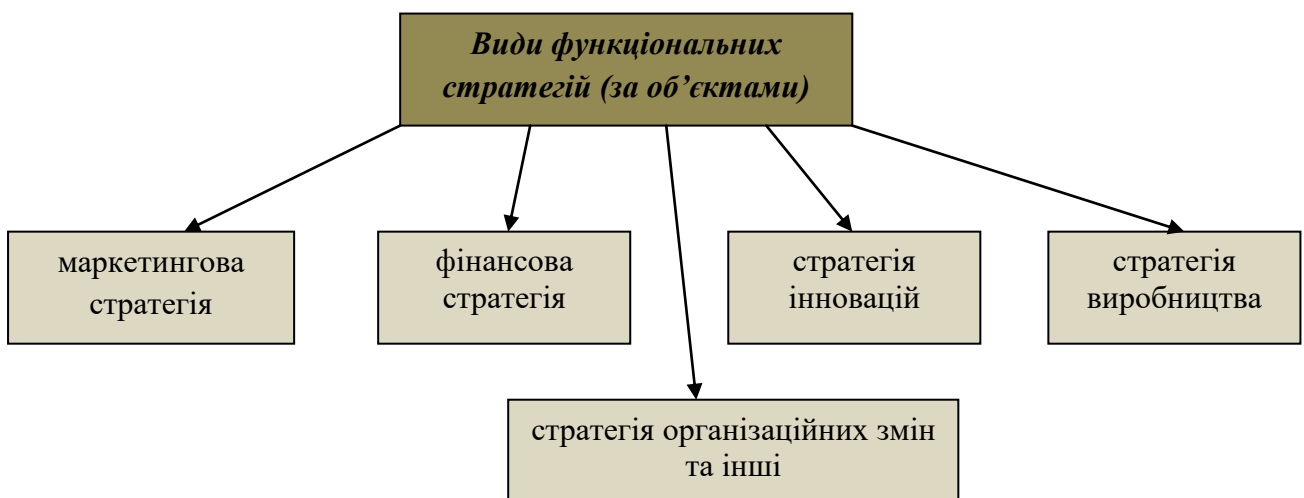
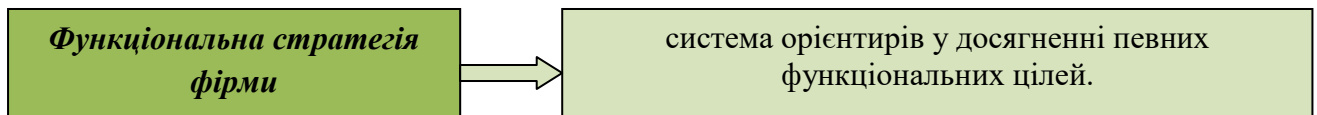
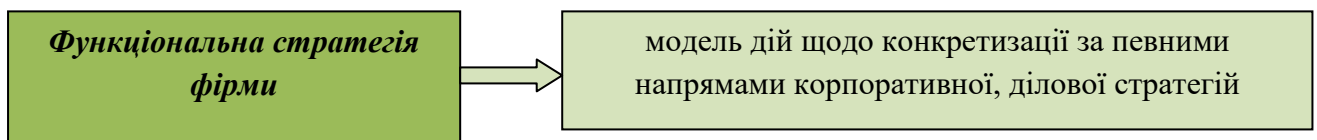
10.1 Сутність функціональних стратегій

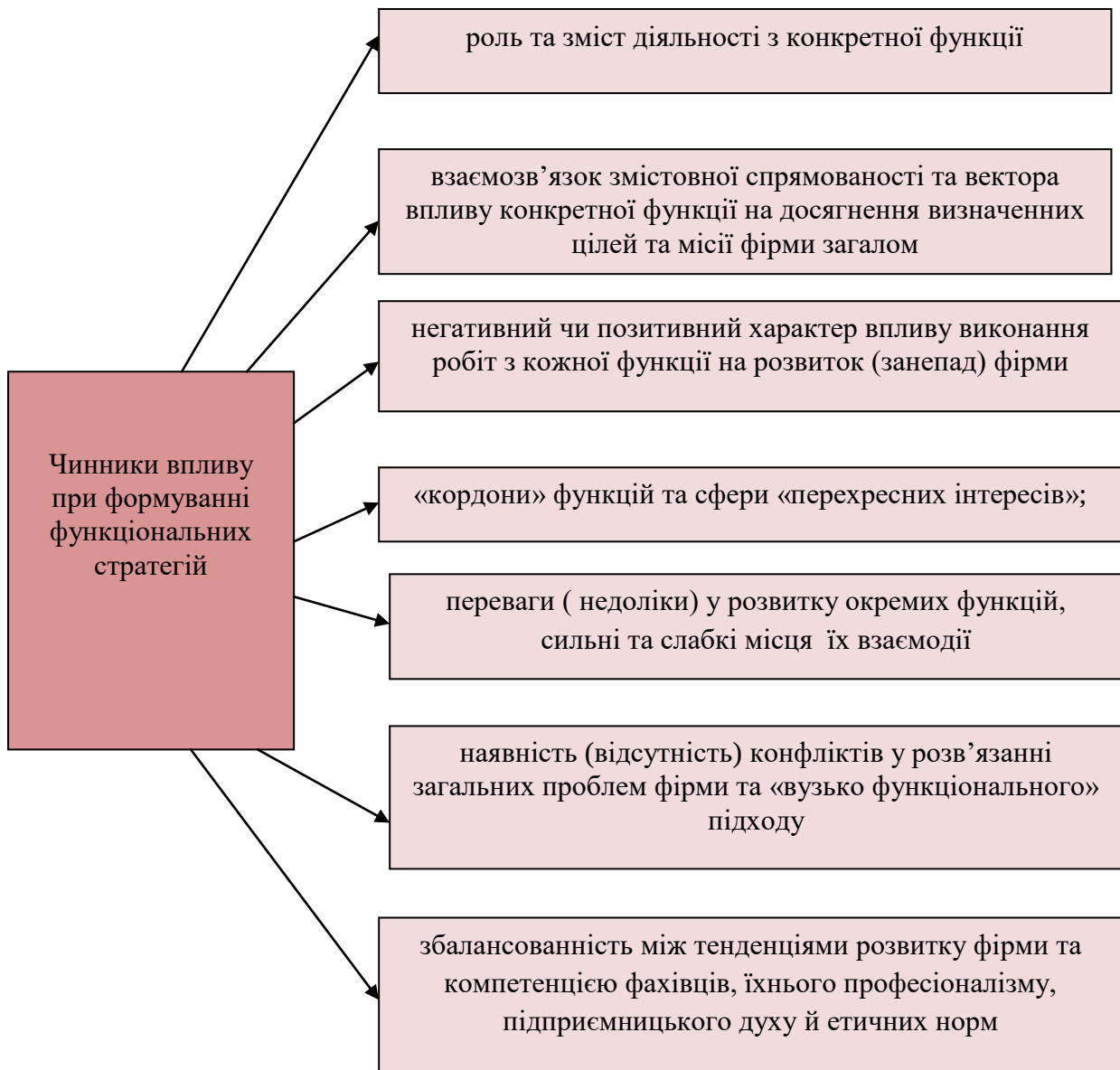
10.2 Види функціональних стратегій

10.1 Сутність функціональних стратегій

Будь-яка компанія (фірма, підприємство) це досить складна, багатофункціональна система. Деталізувати стратегію такої системи можна за допомогою функціональних стратегій. Такі стратегії базуються на використанні визначених засобів (методів), що забезпечують досягнення специфічних цілей, які постають перед окремими підрозділами (службами) підприємств.

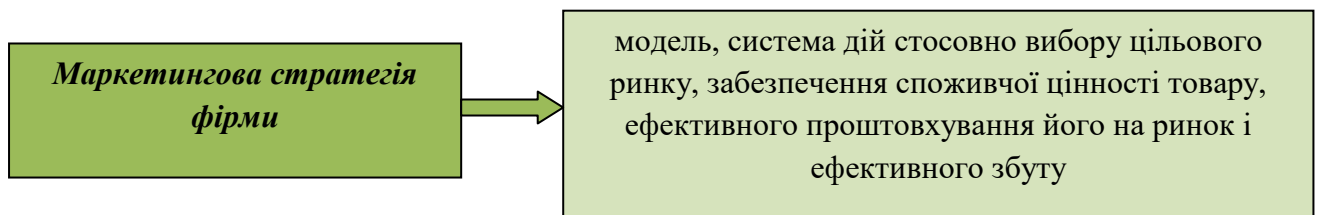
Склад функціональних стратегій залежить від цілей, що поставлено керівництвом конкретного підприємства. Кожна з таких стратегій визначає напрямок діяльності відповідної функціональної служби однієї сфери бізнесу. Функціональні стратегії підтримують ділові (бізнесові) стратегії й конкурентоспроможність фірми, відповідальність за їх формування покладається на керівників функціональних підрозділів.

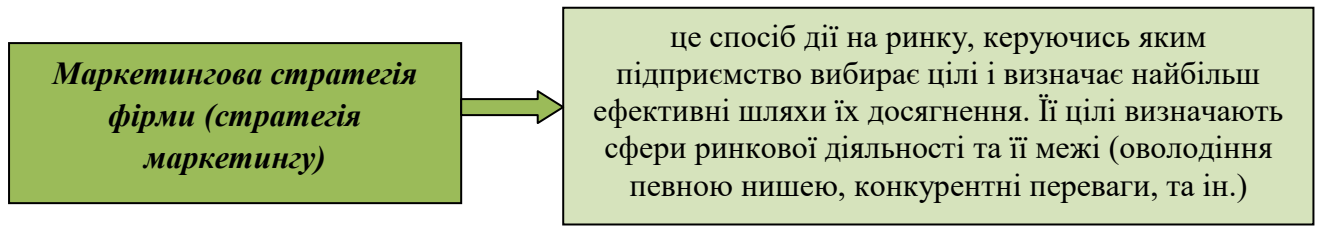




10.2 Види функціональних стратегій

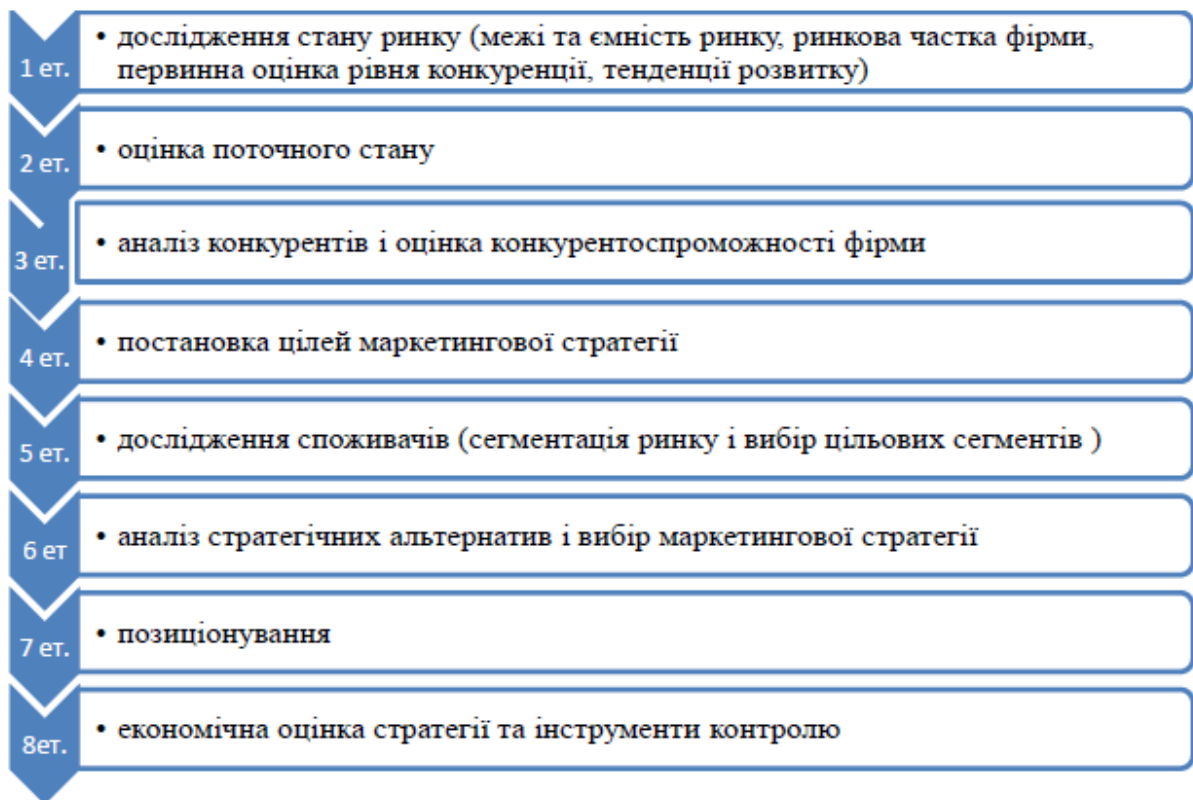
Проведемо стислий огляд основних функціональних стратегій.



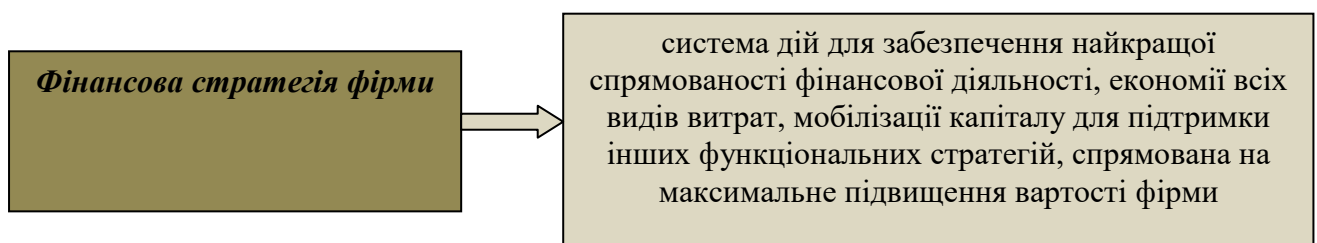


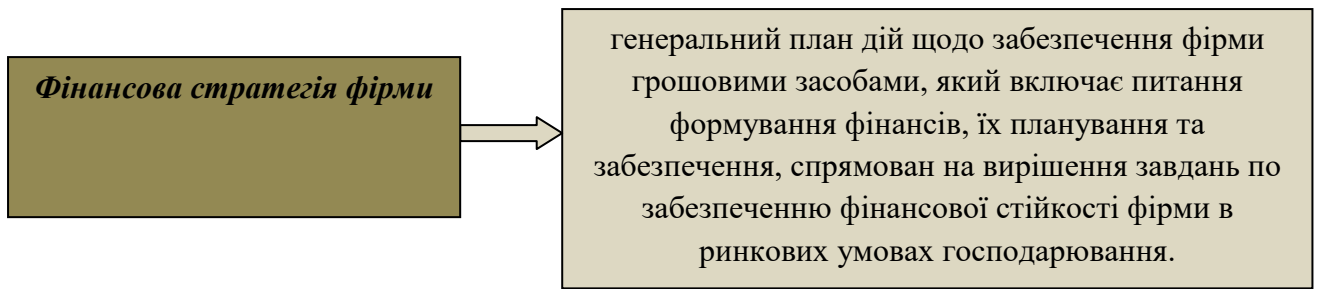
Для досягнення поставлених цілей обираються стратегічні напрями розвитку та СЗГ, відповідно до них розробляється комплекс маркетингових засобів (товар, ціна, інше) з урахуванням прогнозів довгострокових перспектив розвитку ринку та потенційних можливостей самої фірми.

Основні етапи розробки маркетингової стратегії наведено нижче:

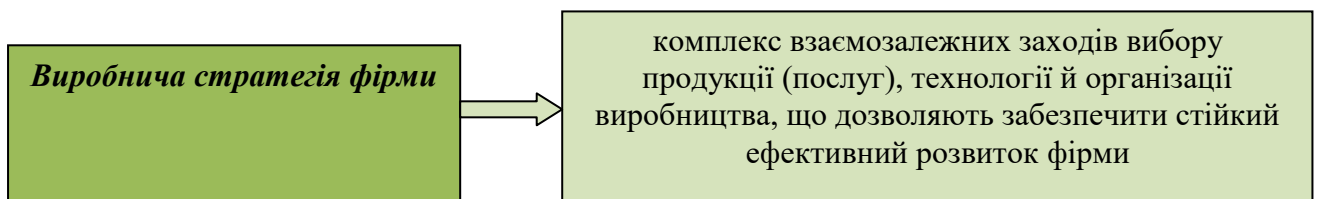
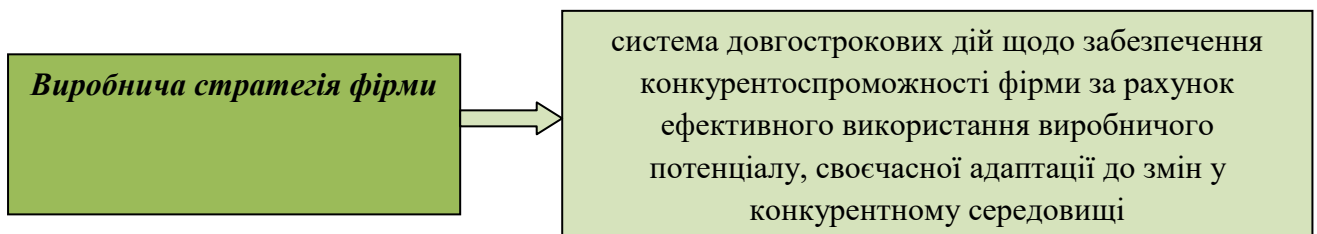


При аналізі ринку кращими інструментами є кабінетні та польові маркетингові дослідження.

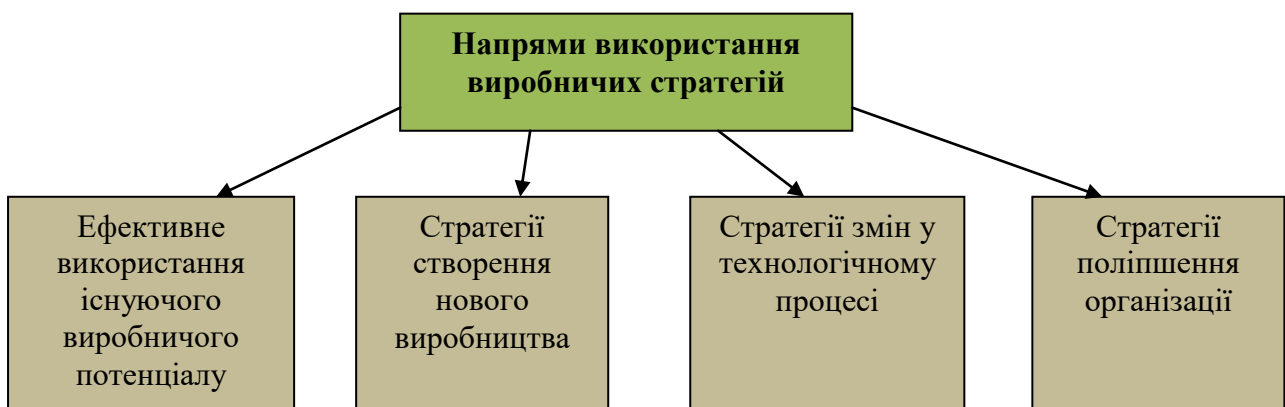


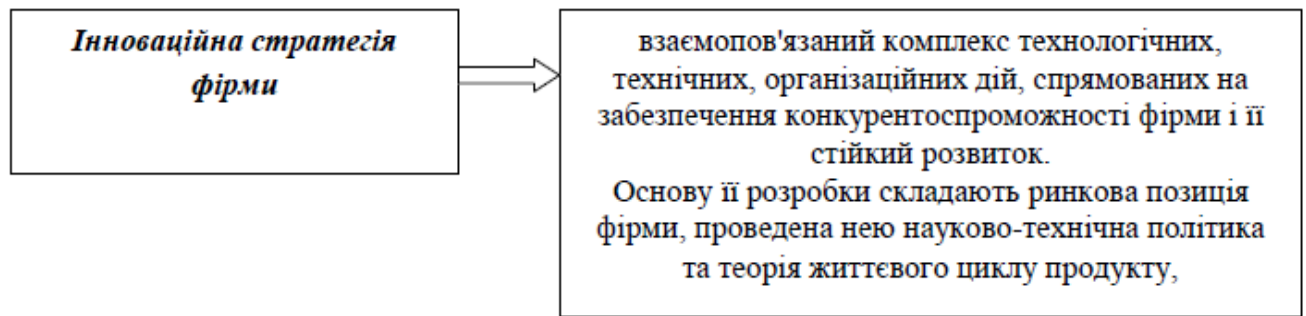


Ця стратегія базується на аналізі факторів ефективного використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі і відповідності їх поставленим цілям, таким як оптимізація структури активів фірми, максимізація прибутку, забезпечення фінансової стабільності та інші. Вона охоплює різні аспекти діяльності, у тому числі безготівкові розрахунки, податкову і цінову політику, розподіл прибутку, та інше.

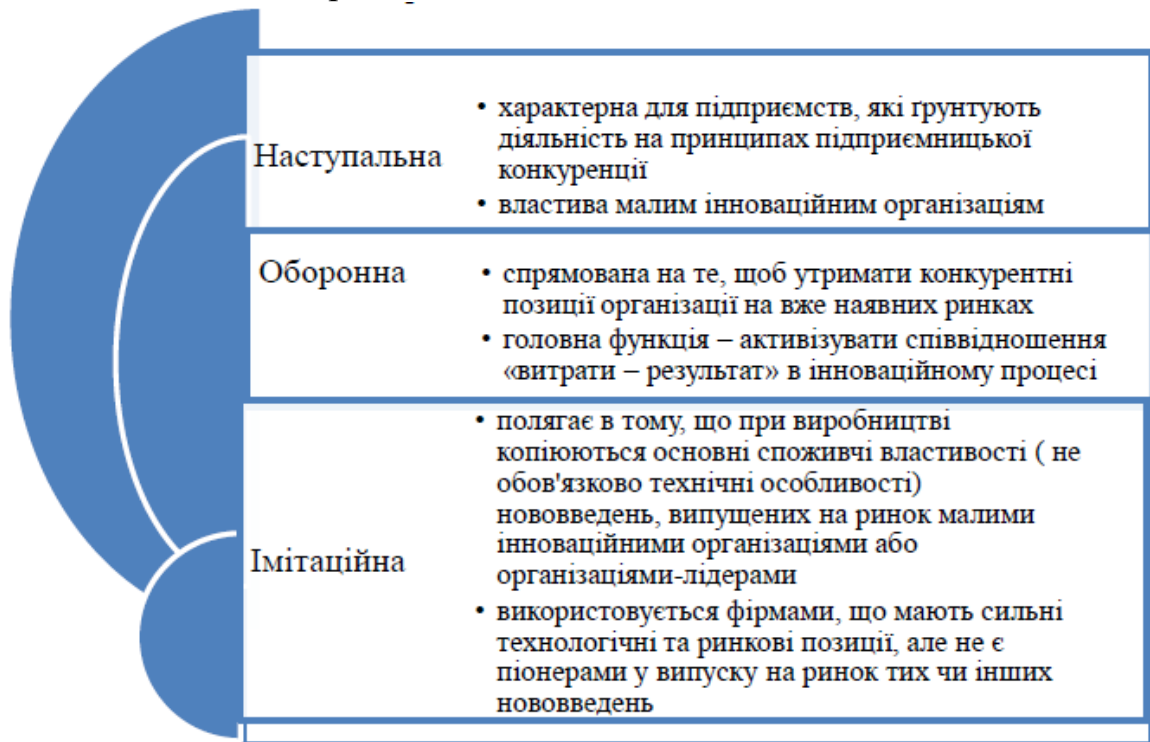


Такі стратегії формують на основі продуктових стратегій. Вони пов'язані з рішеннями стосовно організації (придбання) нового виробництва; модернізації та технічного переобладнання діючих виробництв; встановлення ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління, удосконалення структури основного (допоміжного, обслуговуючого) виробництв і т.д.



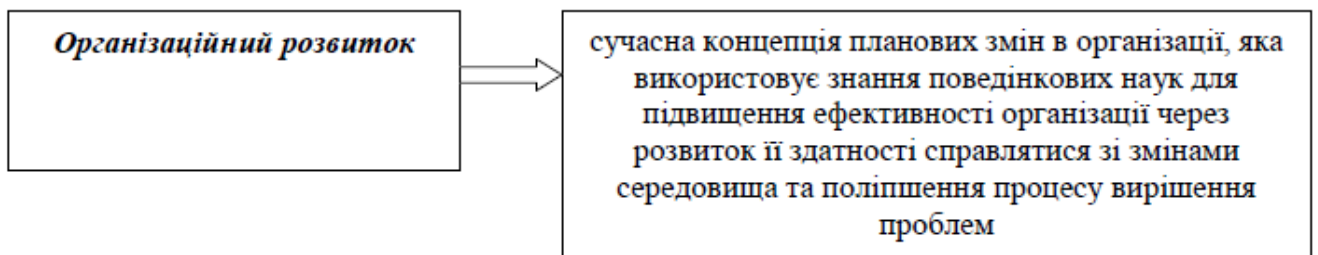


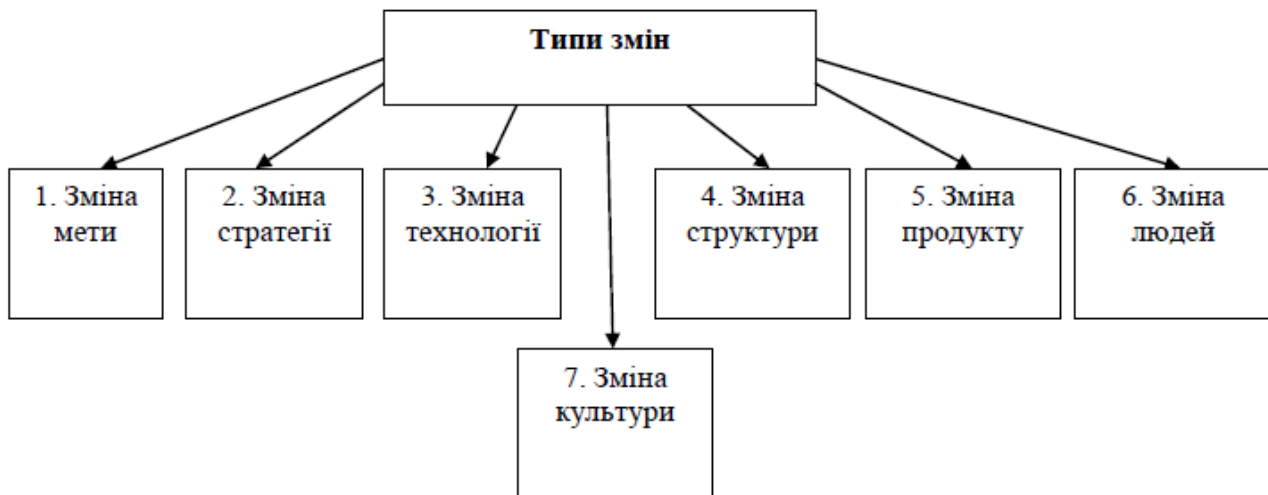
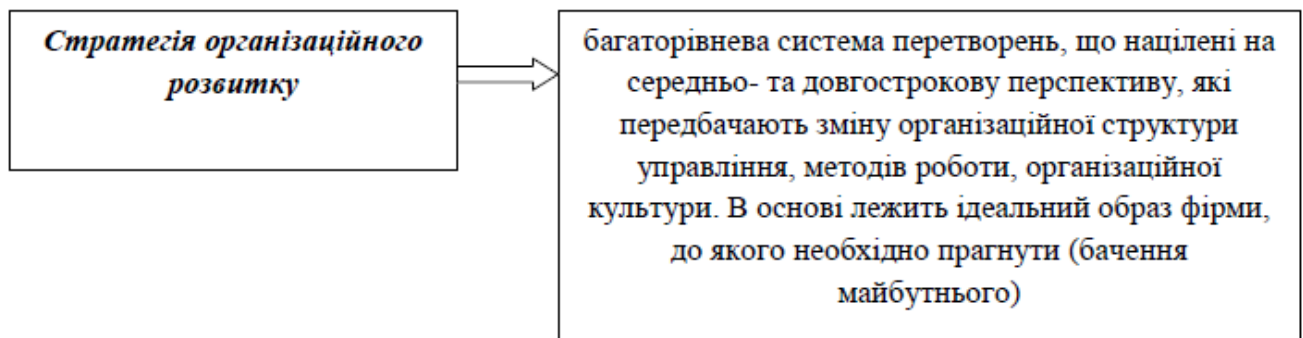
Типи інноваційної стратегії:



Організаційні зміни - навмисні зміни в організації, викликані зазвичай зовнішніми подіями. Вони проводяться через проекти змін. Організаційні зміни можуть бути стихійні та заплановані.

Приклади змін: створення нового продукту, освоєння поліпшеної технології, вдосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації робітників, формування відповідної організаційної культури.





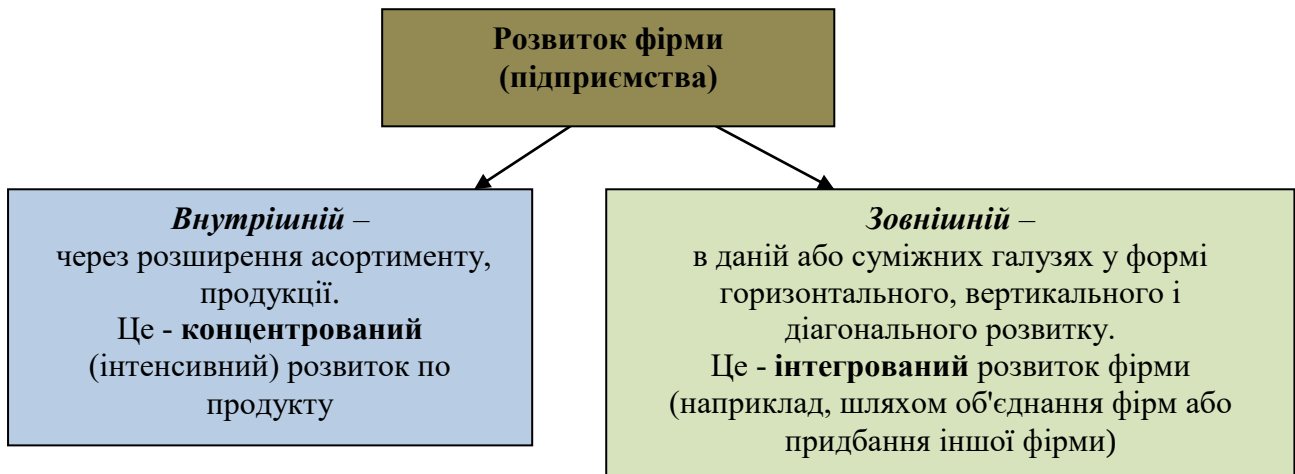
Ділова стратегія й функціональна взаємопов'язані. Щоб не бути зорієнтованим лише на окремі вузькі цілі, необхідно координувати функціональні стратегії. Між тим функціональні стратегії дозволяють деталізувати окремі положення ділової стратегії, підсилити її, хоч і є більш вузькими в порівнянні з нею.

Тема 11 Стратегії зовнішнього розвитку підприємства

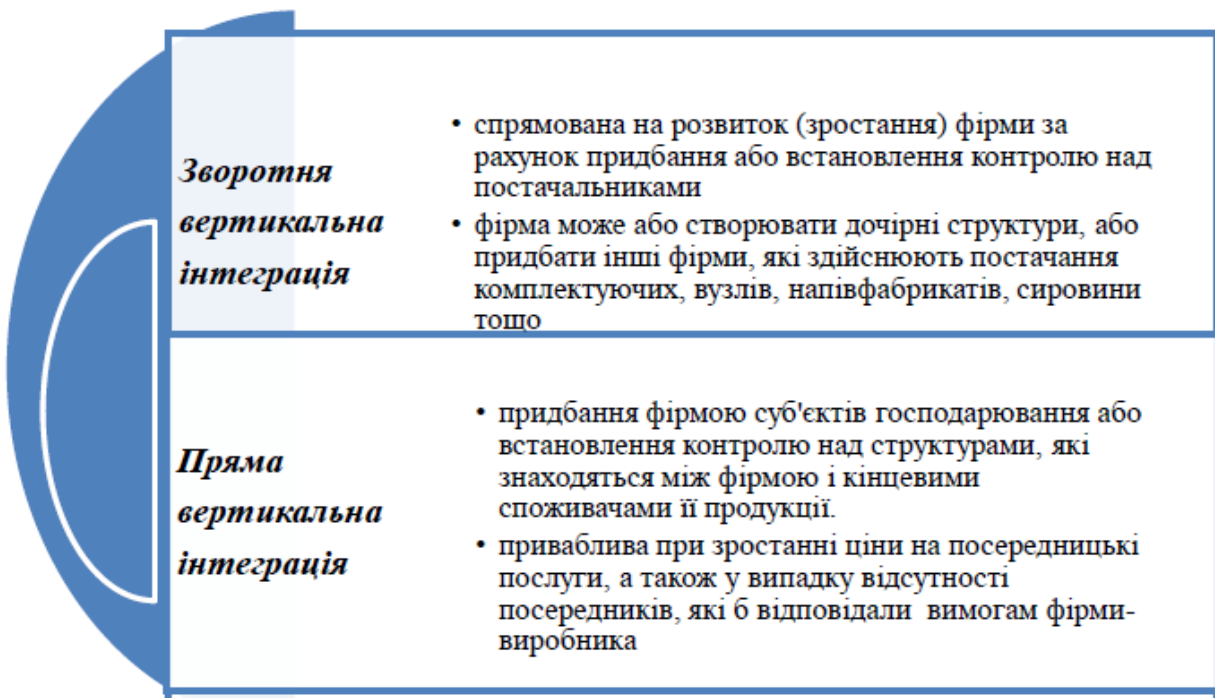
11.1 Зовнішній розвиток підприємства. Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції

11.2 Багатонаціональна і глобальна стратегії

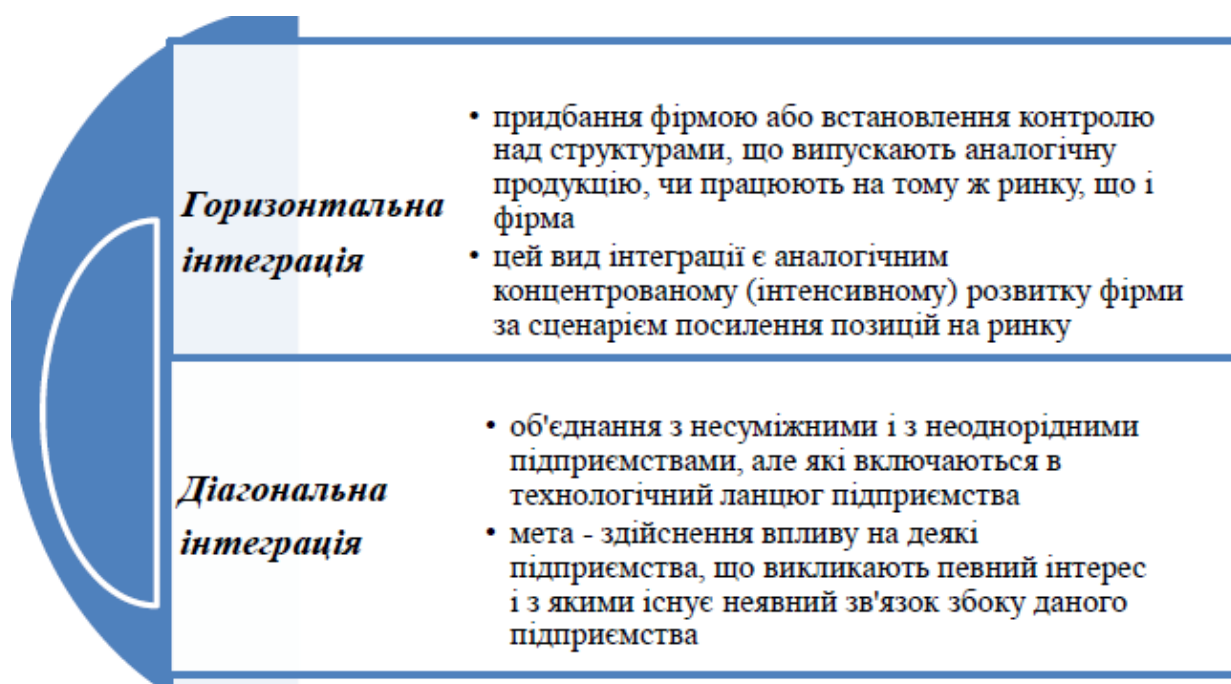
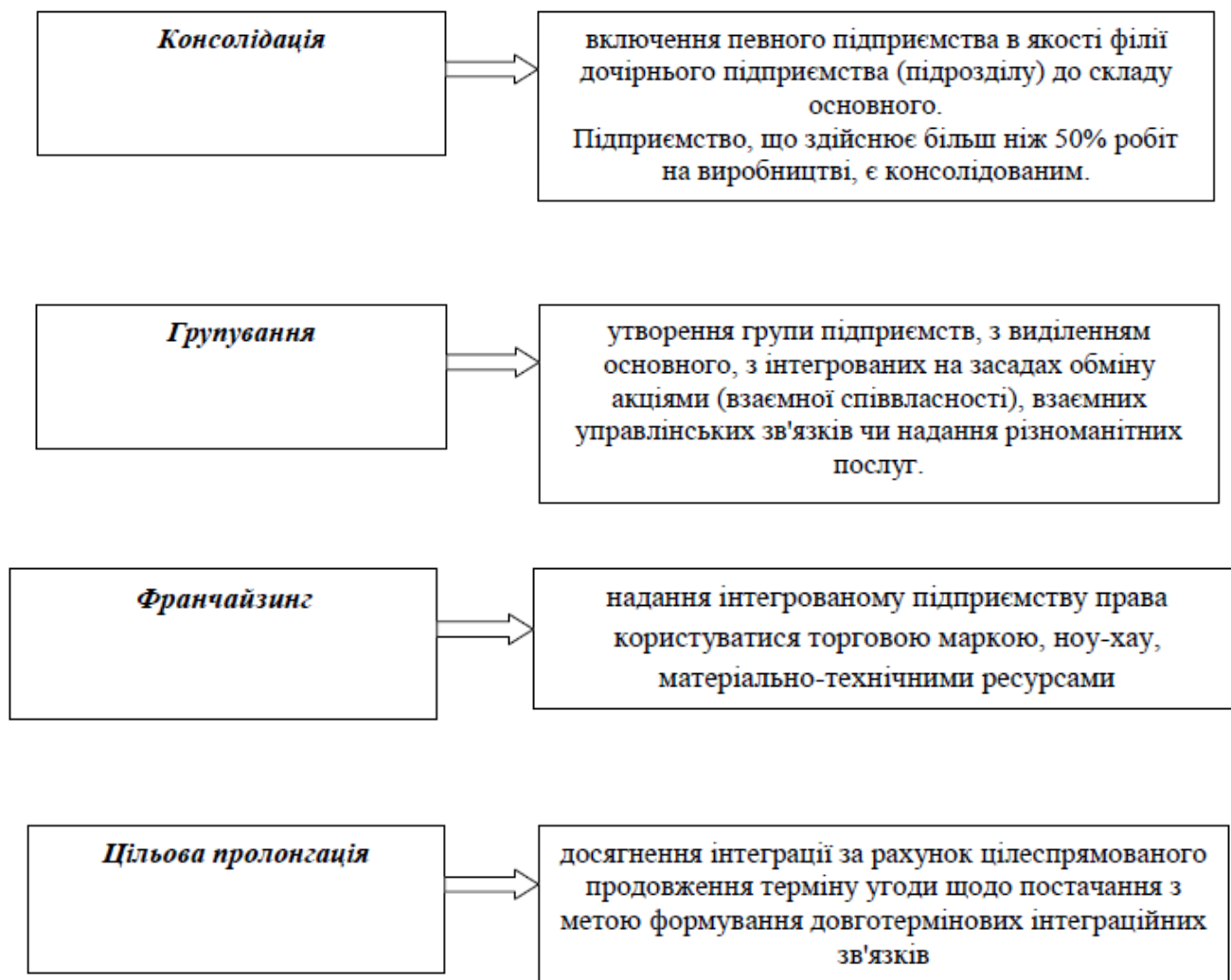
11.1 Зовнішній розвиток підприємства. Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції



Виділяють основні *сценарії інтегрованого розвитку*: зворотня і пряма вертикальна, горизонтальна і діагональна інтеграція.



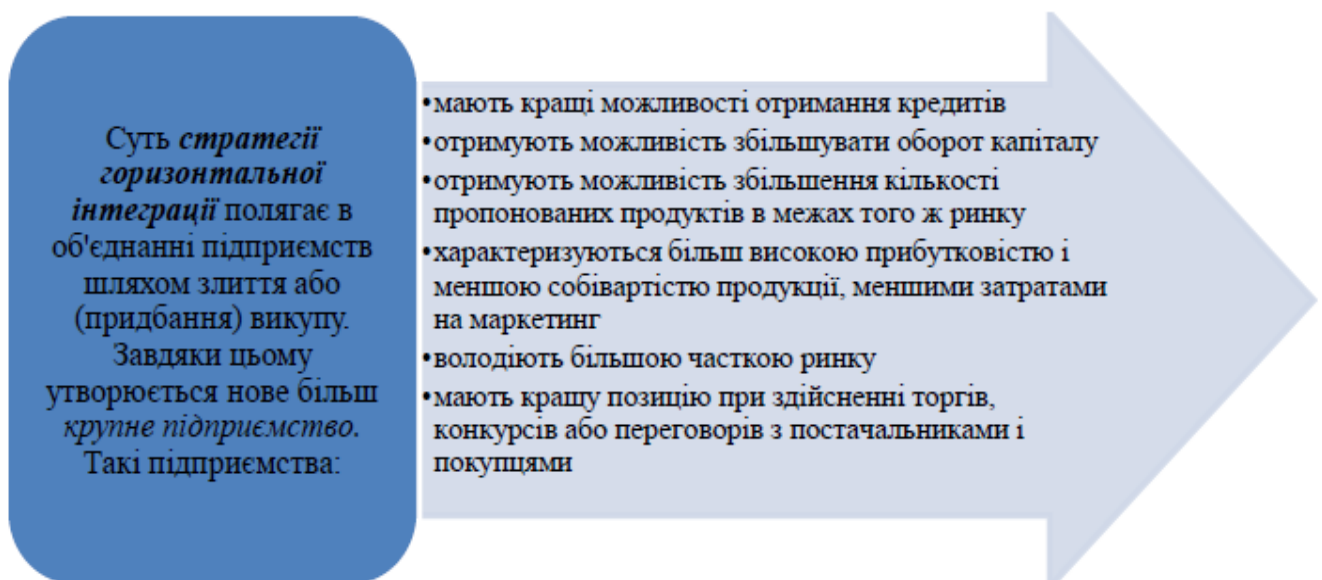
Методи вертикальної інтеграції: консолідація, групування, франчайзинг і цільова пролонгація.

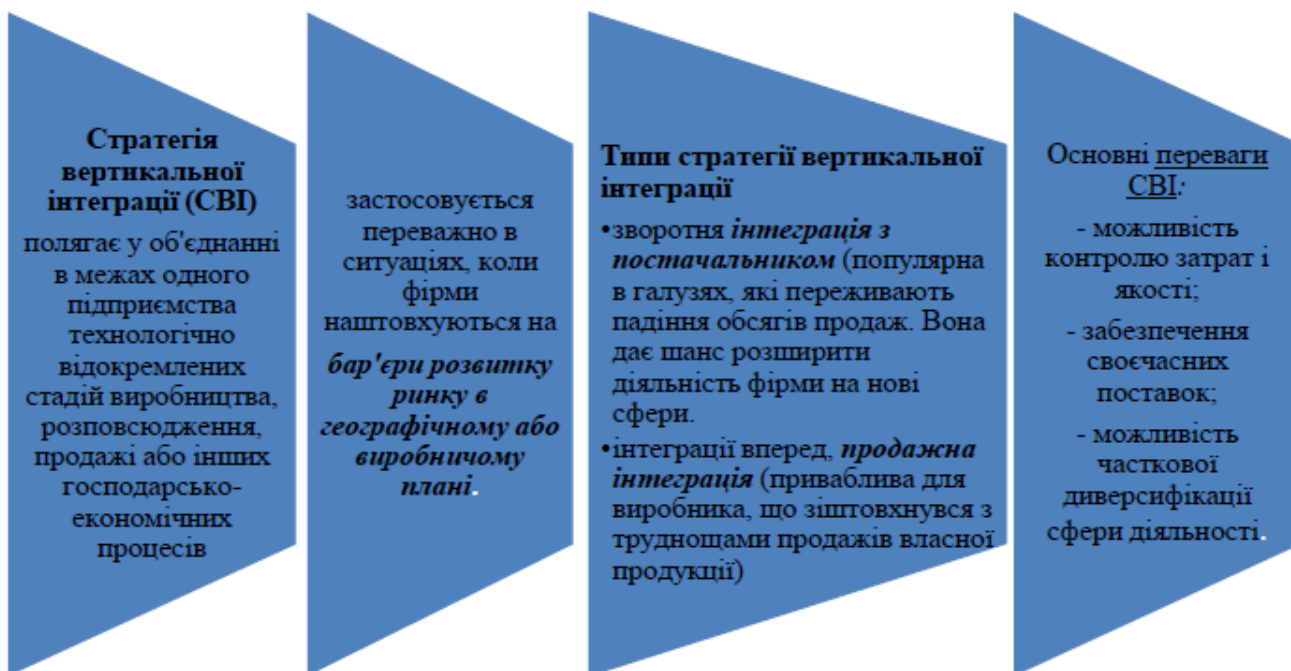


Форми горизонтальної інтеграції					
створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного із інтегрованих підприємств в галузі. (певні питання можуть вирішуватися після їх затвердження в консультативному органі	делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності	створення органів управління майном (трастів);	взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного	створення спільних фінансових органів (банків, холдингів)	створення асоціацій

Зауважимо, що рішення про злиття (роз'єднання) підприємств треба приймати лише у випадку загрози існуванню підприємства, інакше це може привести до зниження його стратегічного потенціалу.

Перспективи зовнішнього розвитку фірми обґрунтовуються у відповідних стратегіях: інтеграції або роз'єднання. Розглянемо ці стратегії, основними з яких є стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції.





Перваги продажної інтеграції: підприємство забирає собі роздрібну надбавку і отримує можливість краще обслуговувати клієнтів.

Недоліки: високі капітальні затрати і ускладнення сфери управління.

Стратегія вертикальної інтеграції (СВІ) не рекомендована для динамічних галузей, тобто не рекомендована для фірм, що швидко розвиваються або тих, в яких обсяг продаж різко зменшується.

Доцільна для фірм, що працюють в стабільних галузях (використовується для зниження витрат і відповідно покращення конкурентного становища).

Аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній показав, що популярність СВІ знизилась, особливо стосовно стратегії зворотної інтеграції (у напрямку джерел сировини і комплектуючих). Такі компанії віддають перевагу стратегії глобалізації, завоюванню нових географічних ринків. В основу можуть бути покладені наступні базові стратегії: як розвитку ринку, горизонтальна та вертикальна інтеграція, створення спільних підприємств, диверсифікація.

У табл. 11.1 наведено типовий набір ситуацій (умов), цільових призначень, для яких конкретна стратегія зовнішнього розвитку виявляється найбільш ефективною.

Таблиця 11.1 – Типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
2	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, незгідливі або слабкі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні
			Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
			Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація
4	Діагональна інтеграція	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
5	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
			Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
			Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки

11.2 Багатонаціональна і глобальна стратегії

Економічні перетворення в Україні ведуть до глобалізації бізнесу українських підприємств, що пов'язано з відкриттям кордонів, лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності, переходом до глобального господарювання та управління в усьому світі. Міжнародний бізнес має відмінності, які необхідно враховувати для успішної реалізації зовнішньоекономічної стратегії українським підприємствам.

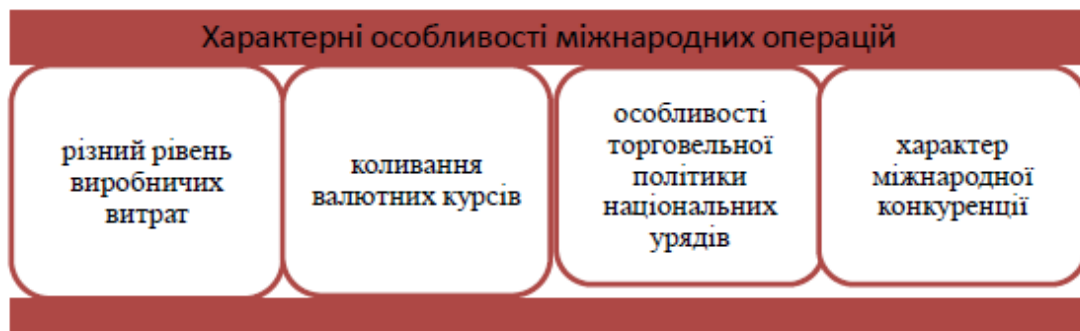
Є різні причини для розробки фірмою міжнародних варіантів розвитку. За П. Котлером існує дві групи факторів, що визначають привабливість міжнародного варіанту розвитку:

1. Фактори виштовхування (недостатні можливості для розвитку бізнесу на місцевому ринку пов'язані з низькими цінами на продукцію або обмеженнями із боку уряду).

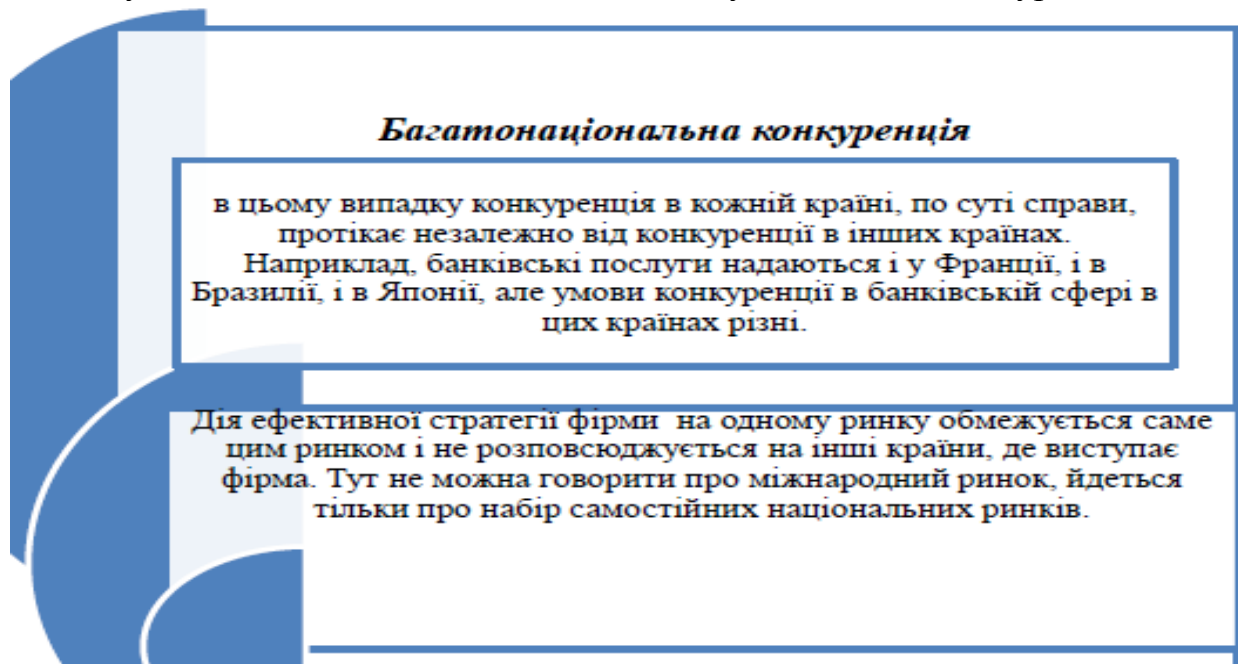
2. Фактори втягування (існування за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу).

Бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн й т.інше - основні причини виходу фірм на світовий ринок. Але необхідно враховувати, наскільки смаки і переваги споживачів, збутові канали, тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного.

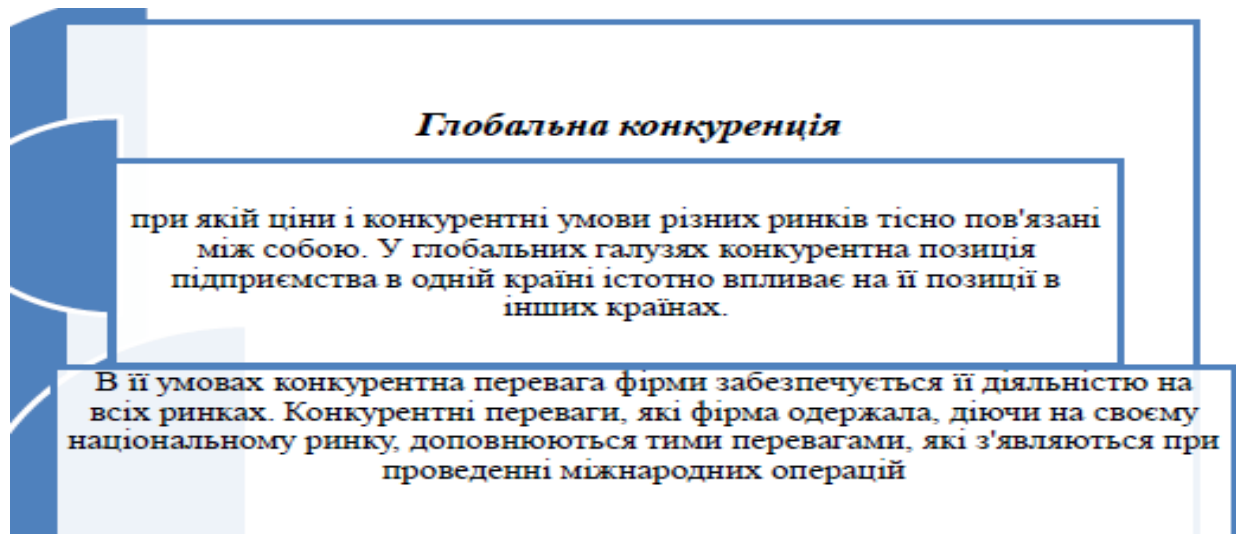
До відмінностей ринку різних країн слід додати характерні особливості міжнародних операцій



Форми міжнародної конкуренції в різних галузях полярно розрізняються – на одному кінці **багатонаціональна**, на іншому **глобальна** конкуренція.

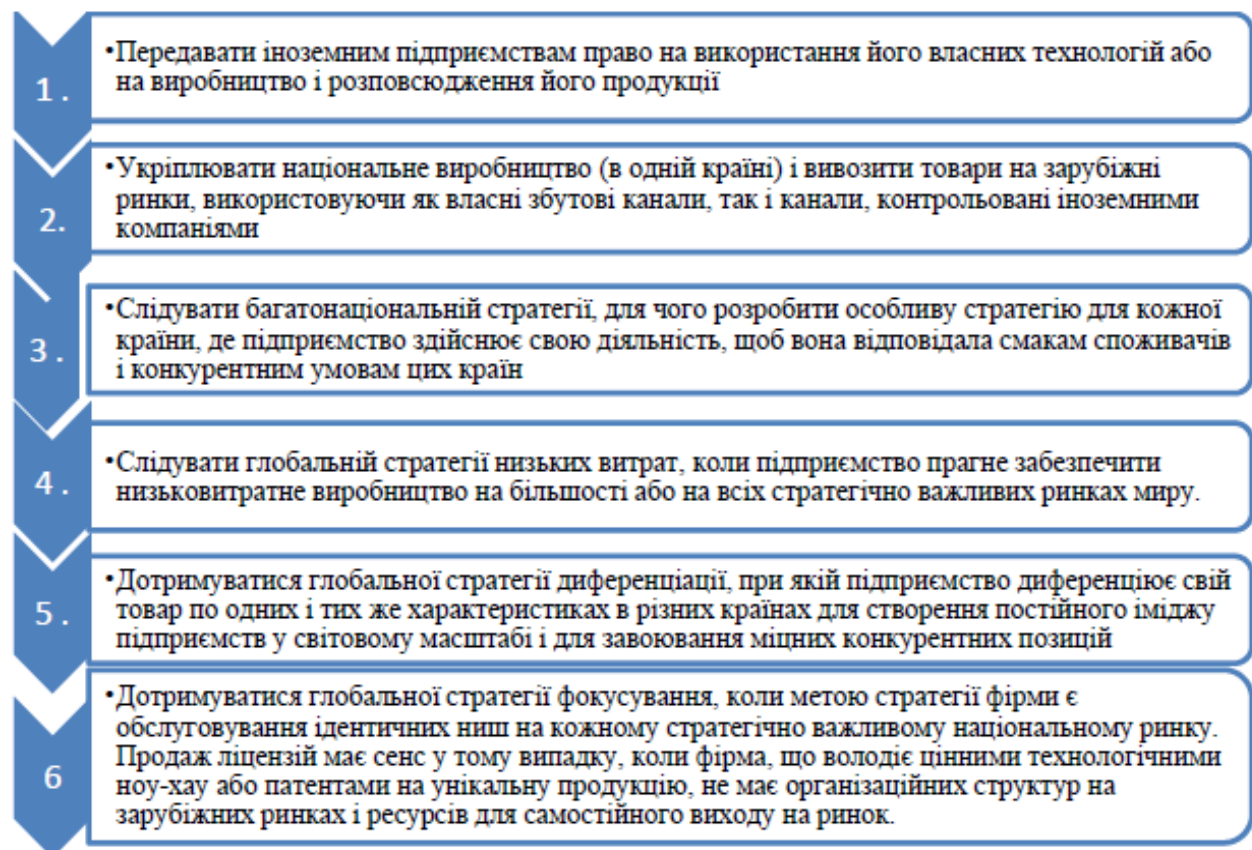


Конкуренцію такої форми мають багато типів роздрібної торгівлі, виробництво пива, продуктів харчування (кава, хлібні вироби, заморожені продукти, консерви), страхування життя і т.д.



Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

Існує **шість стратегічних можливостей** діяльності підприємств на світовому ринку:



У 1-му випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті.

У останньому випадку стратегічні дії фірми скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги в цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

У таблиці 11.2 наведено відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями.

Таблиця 11.2 – Відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями

Сфери стратегії	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
	Вибрані цільові країни і райони торгівлі	Уряди країн, які є найважливішими ринками збуту продукції
Стратегія бізнесу	Розробка стратегій, відповідних умовам кожної країни, невелика координація щодо термінів або повна її відсутність	Аналогічна базова стратегія по всьому світу; невелике відхилення по країнах при необхідності
Стратегія по продукції	Продукція пристосована до місцевого попиту	Надзвичайно стандартизована продукція, що продається у всьому світі
Виробнича стратегія	Заводи, розміщені в різних країнах	Заводи, розміщені за принципом «максимальної конкурентної переваги» (у країнах з низькими витратами, близько до основних ринків, географічно розподілені для мінімізації транспортних витрат, або використовується декілька крупних заводів для максимізації економії на масштабах виробництва – що краще)
Джерела сировини і компонентів	Перевага віддається місцевим постачальникам (наявність можливостей, що відповідають потребам місцевого споживача, уряд країни розміщення виробництва може вимагати часткового використання місцевих ресурсів)	Вигідні постачальники з будь-якого ринку світу
Маркетинг і збут	Адаптація до звичаїв і культури кожної країни, де підприємство здійснює свою діяльність	В значній мірі зкоординована у світовому масштабі. При необхідності здійснюється деяка адаптація до умов країни, де підприємство здійснює свою діяльність
Організаційна структура підприємства	Утворення дочірніх компаній для проведення операцій в кожній конкретній країні. Кожна дочірня компанія володіє більшою або меншою автономією для здійснення діяльності відповідно до умов конкретного ринку	Всі основні стратегічні рішення ухвалюються в тісній координації з податковою компанією. Глобальна організаційна структура використовується для уніфікації операцій, здійснюваних в кожній країні

Тема 12 Стратегія диверсифікації

12.1 Поняття стратегії диверсифікації

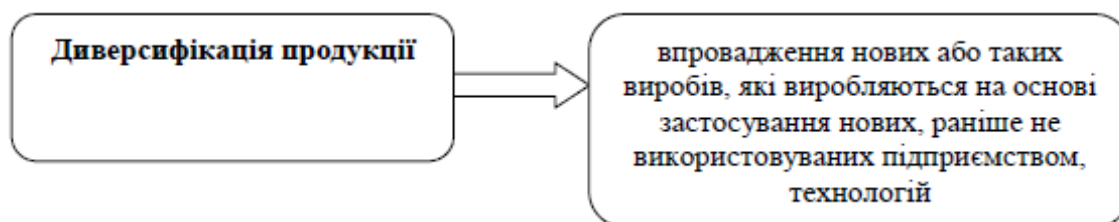
12.2 Різновиди стратегії диверсифікації

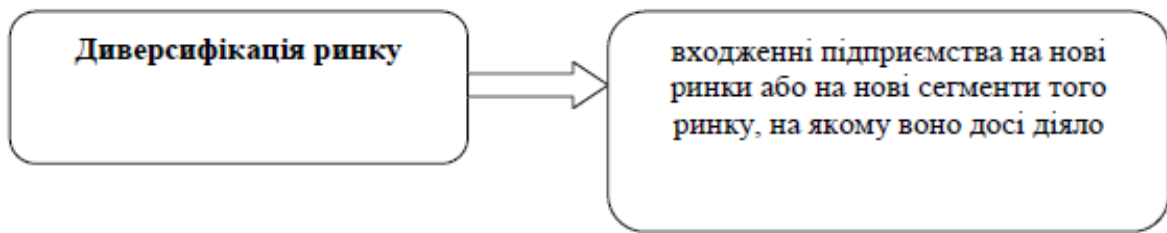
12.1 Поняття стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації	• освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області
Диверсифікація діяльності фірми	• урізноманітнення бізнесу фірми шляхом входження фірми на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону її діяльності.

Диверсифікація може торкатися таких аспектів					
продуктів (продукції)	пунктів продажу продуктів фірми	споживачів і постачальників	засобів фінансування	технологій	баз НДіДКР

Основні напрямки диверсифікації фірми в стратегічному контексті - диверсифікація продукції та ринку.





Небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил та проблемами управління диверсифікованими фірмами, що привело до розвитку методів портфельного аналізу.

Можливість диверсифікації розглядається, якщо		
спостерігається стагнація (застій) ринку	має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії	підприємство не в змозі досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі

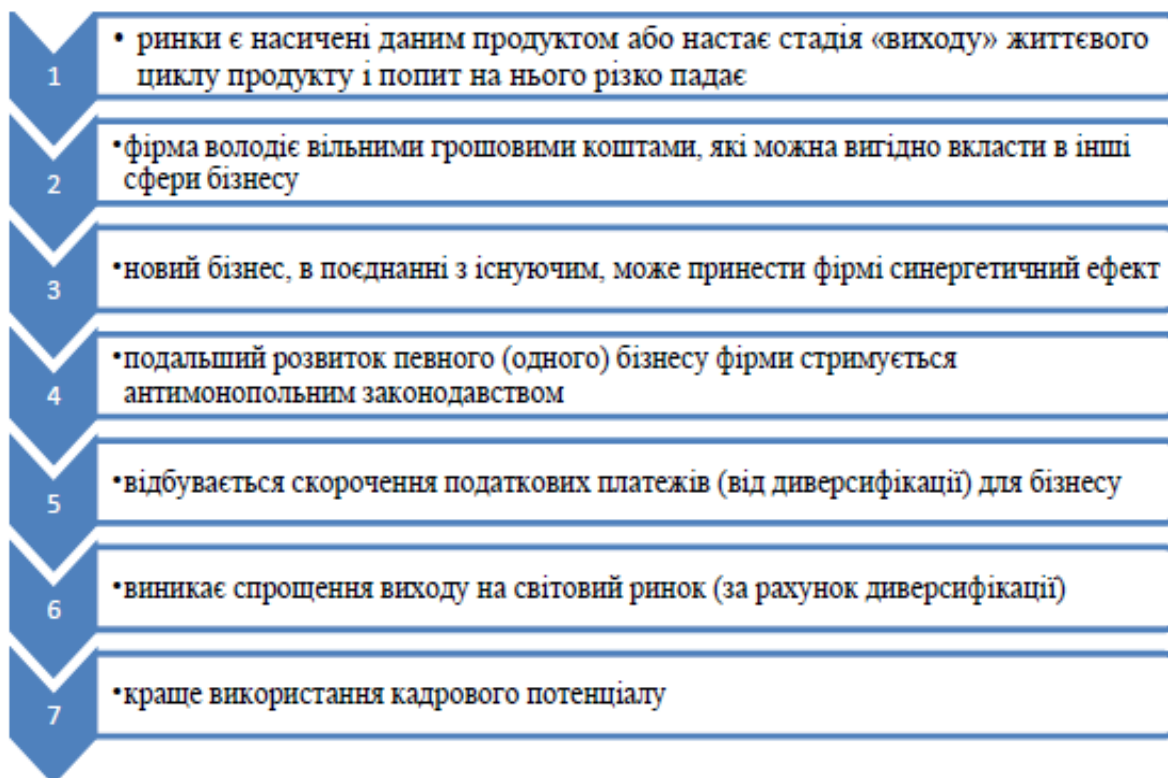
Диверсифікацію застосовують для того, щоб:

- 1 • досягти збільшення фінансової синергії
- 2 • стабілізувати доходи
- 3 • зменшити оперативний ризик
- 4 • збільшити кредитні можливості (отримання позик)
- 5 • забезпечити зростання
- 6 • використовувати резерви
- 7 • пристосуватися до потреб клієнтів
- 8 • змінити профіль підприємства

12.2 Різновиди стратегії диверсифікації

Розвиток за стратегією диверсифікації реалізується у випадку, якщо фірми не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії:



Існують такі **основні види стратегії диверсифікації діяльності**: концентричної диверсифікації, конгломеративної, горизонтальної та вертикальної диверсифікації.

Стратегії концентричної диверсифікації.

Ґрунтуються на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Обираються тоді, коли фірма має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг. Передбачують можливість застосування подібних технологій і каналів розповсюдження

Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей закладених: в освоєному ринку, в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів)

Стратегії конгломеративної диверсифікації

характеризують намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Найскладніші до здійснення стратегії, їх успішна реалізація вимагає від фірм, щоб вони володіли, по-перше, виробничими потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, знаннями у сфері керівництва

Полягає у тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми і які будуть реалізовуватись на нових ринках. Однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення *спільних підприємств*.

Стратегії горизонтальної диверсифікації

полягає в тому, що фірма має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам

Горизонтальна диверсифікація припускає розвиток на традиційному, існуючому ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту.

Стратегії вертикальної диверсифікації

Полягають в тому, що фірма звертається або до більш ранніх (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності (вертикальна диверсифікація вперед, наприклад від виробництва певної продукції до гуртової або роздрібної торгівлі).

Певною мірою вертикальна диверсифікація аналогічна вертикальній інтеграції..

Диверсифіковані фірми набувають холдингової структури.

Практичні висновки:

- помірна диверсифікація веде до покращення економічних результатів,
- надмірна диверсифікація приводить до зниження рентабельності фірми.

Конкретна стратегія диверсифікації виявляється найбільш ефективною при деякому наборі типових ситуацій (умов). Цільове призначення та переліки таких ситуацій ілюструє таблиця 12.1.

Таблиця 12.1 – Типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами
			Коли традиційні продукти знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу
			Коли організація володіє сильною управлінською командою
2	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
3	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би істотно покращити реалізацію традиційних
			Коли організація конкурує у високо конкурентному і/або нерозвинутому бізнесі
			Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів
4	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
			Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
			Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки
5	Вертикальна диверсифікація	Освоєння нових Непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням (попереднім або наступним) основного бізнесу підприємства	Коли фірма має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає. Її очікується продовження й розширення ринків збуту
			Коли фірма має намір звернутися до наступних стадій діяльності

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Ковтун, О.І. Стратегія підприємства: підручник / О.І. Ковтун . — Львів : Новий світ, 2015 . - 680 с.
2. Березін, О.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний . - К. : Ліра-К, 2010 . — 224 с.
3. Строкович, Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. — Х. : Вид-во НУА, 2011. — 180 с.
4. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. — Суми : Сумський державний університет, 2016. — 80 с.
5. Трояновська, О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напрямку підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.
6. Горелов, Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.

Додаткова

1. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
2. Лохман, Н.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства»: для студентів ступеня «бакалавр» / Н.В. Лохман; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підпр. і торгівлі. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. – 114с.
3. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
4. Березін, О.В., Безпарточний, М.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. – Полтава: 2009. – 218 с.