

Саєнко М.Г.

Стратегія підприємства

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

Тернопіль 2006

Рецензенти: *Олійник В. М.*, доктор економічних наук, професор,
директор Тернопільського інституту агропромислового виробництва
УААН;

Стельмащук А. М., доктор економічних наук, професор
Тернопільського державного економічного університету

*Затверджено Міністерством науки і освіти України (лист 14/18.2-914 від
7 квітня 2006 р.)*

Саєнко М. Г.

С-13 Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль:
«Економічна думка». – 2006. – 390 с.

У посібнику обґрунтовано об'єктивну необхідність стратегічного планування на підприємстві в умовах нестабільності ринкової економіки, викладено теоретико-методологічні підходи до діагностики і прогнозування середовища підприємства, розробки його місії і стратегічних цілей, формування корпоративної, конкурентних, функціональних і операційних стратегій, розкрито основні матричні методи портфельного аналізу, засади стратегії диверсифікації та альтернативності у стратегічному виборі, показано елементи декомпонування і організації виконання стратегічного плану підприємства.

Посібник написано відповідно до освітньо-професійної програми з напрямку «Економіка і підприємництво», затвердженої МОНУ 6.06.02 № 330.

Для студентів, аспірантів, викладачів та всіх, хто цікавиться проблемами стратегічного планування на підприємстві.

ISBN

© М. Г. Сасенко, 2006

Тема 1

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

1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства

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

1.3. Ієрархія стратегій підприємства та етапи їх формування

1.4. Організація процесу розробки стратегій підприємства

1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства

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

Існують різні види планування, що становлять систему. Стратегічне планування, як один із важливих видів планування, з'явилося на певному етапі процесу еволюційного розвитку цієї системи.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Що ж таке *стратегічне планування*?

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

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

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

Політика підприємства означає визначення стратегії у відкритій декларації, описі, проголошення основних напрямків діяльності підприємства. Ігор Ансофф розглядає політику як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках. Мова йде про випадки, які регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику у визначених сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху. Наприклад, політикою

можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати – за висококваліфіковану та ініціативну працю – найвища оплата; в сфері розподілу доходів – капіталізація до 70% доходу; в сфері інвестицій – пошук внутрішніх джерел інвестування тощо.

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- ✓ сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- ✓ план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

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

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Глибинну суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?
2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?
3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?
4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

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

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

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

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

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

В даному контексті, про *необхідність розробки стратегії* підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений **Ігор Ансофф**. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В

компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують».

Не випадково „Стратегія підприємства» стала навчальною дисципліною. **Необхідність даного курсу** викликана невідкладною потребою у формуванні фахівця, здатного приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечити адаптацію підприємства до змінюваного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Особливо важливим є прищеплення навичок стратегічного мислення українським студентам. Адже середовище, в якому діють підприємства в Україні, характеризується нестабільністю і непередбачуваністю. Україна стала на шлях впровадження ринкових відносин. А будь-який ринок характеризується слабкою передбачуваністю умов росту і розвитку підприємства. На Україні внаслідок суттєвих прорахунків у проведенні реформ і в зв'язку з тим, що ринок лише зароджується, непередбачуваність середовища є до певної міри навіть загрозлива. Тому екстраполяційне довгострокове планування (від досягнутого рівня) уже не може бути інструментом коригування росту і розвитку підприємств. На зміну приходить стратегічне планування і стратегічне управління, тобто стратегічний менеджмент.

Отже, спеціаліст з економіки, який не володіє принаймні елементами стратегічного планування і управління, сучасному підприємству не підходить. Раніше чи пізніше він змушений буде зрозуміти стратегічний контекст діяльності підприємства і дібрати форми та методи його забезпечення.

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

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

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

1.3. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства

Ієрархія стратегій

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

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

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

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

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

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

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає *загальний напрямок* діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

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

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно

функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

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

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

Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.1.

Етапи формування стратегії підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

Нарешті, на *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний



Рис. 1.1. Ієрархія стратегії підприємства

зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

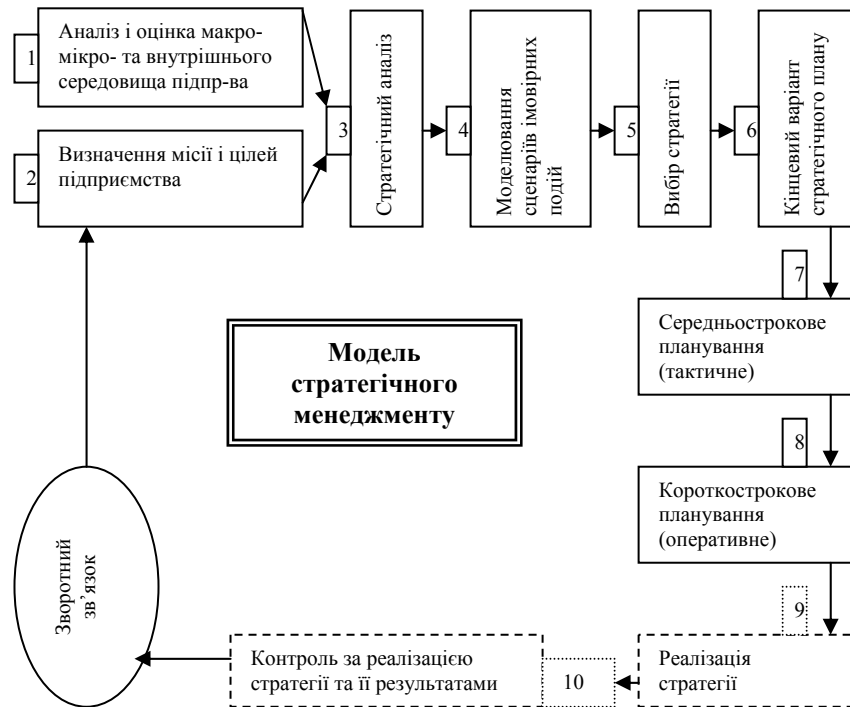


Рис. 1.2. Етапи стратегічного планування і управління

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

1.4. Організація розробки стратегії підприємства

Організація розробки стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії.

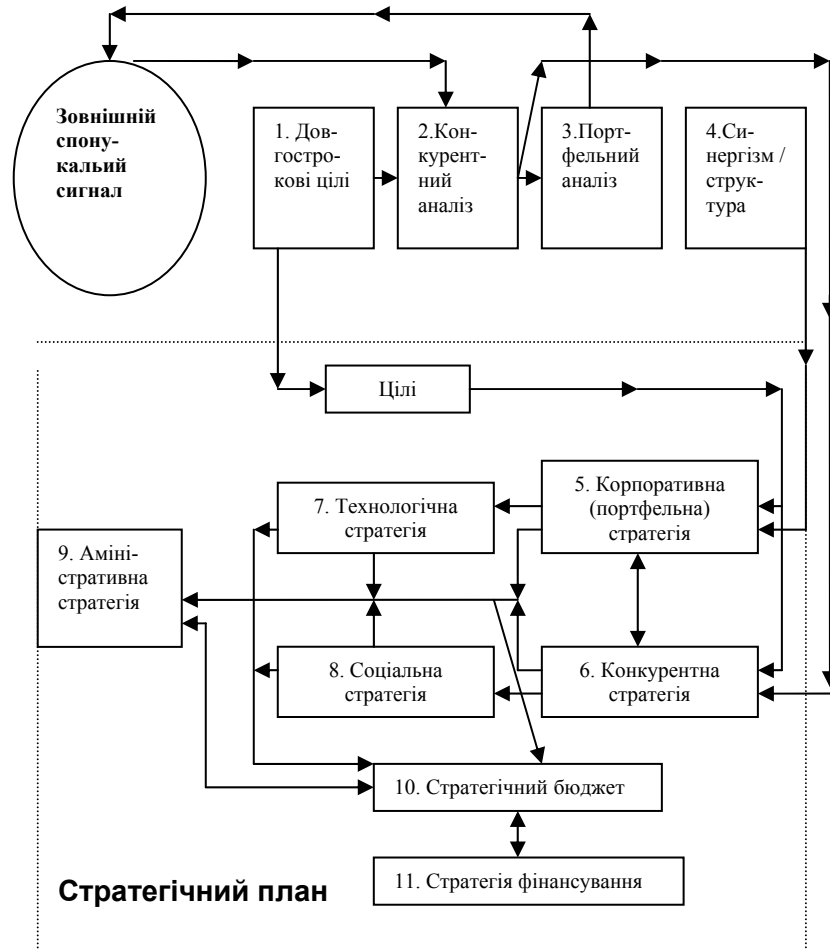


Рис. 1. 3. Схема формування стратегічного плану підприємства за І. Ансоффом

Добір людей і перевірка виконання

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

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

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

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

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

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

- Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати, потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь *вище керівництво*, причому постійно, не послаблюючи уваги.
- Стратегічне планування повинно здійснюватись комплексно і поєднуватись із розвитком *умінь і навичок персоналу* підприємства стратегічного планування та управління.
- Необхідно забезпечити *мирне співіснування* конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур.

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

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ розробити новий вектор розвитку *здібностей* персоналу, тобто формувати нові навички, системи й структури. Стратегічне планування – це лише один із складових цього вектора, і його результативність залежатиме від комплексного розвитку всіх складових;
- ✓ створити відповідну підприємницьку *культуру*, яка б стимулювала переміни, нововведення і ризик, без цього добре вкорінена конкурентна культура гальмуватиме переміни, серед них і стратегічне планування;
- ✓ подбати про гармонійне, взаємодоповнююче *співіснування* конкурентних та підприємницьких здібностей і культур.

Щоб розвинути нові підприємницькі здібності і культуру, а значить, сприяти стратегічному менеджментові, потрібно навчитись *визначати рівень ділових здібностей та рівень організаційної культури*. Це можна зробити, оцінивши їх характеристики, і визначити до якого типу культури і здібностей вони відносяться (таблиці № 1.1., 1.2).

Щоб здібності керівництва приносили ефект, треба, щоб їх характеристики і характеристики культури були одного типу. Якщо одна чи декілька характеристик культури не збігаються з характеристикою здібностей, ефективність організації знижується. Середовище також буває різних типів: стабільне, реагуюче та ін. І треба, щоб характеристики його типів збігалися з типами здібностей персоналу з врахуванням майбутньої турбулентності середовища.

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

Розробка стратегії і організаційна структура управління

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

Таблиця 1.1

Типи організаційної культури

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

Таблиця 1.2

Типи здібностей керівництва

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

5. Технологія управління	Інженерно - технологічне	Аналіз показників, інвестицій	Оперативний аналіз контрактів	Чисельні сценарії
--------------------------	--------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------

Розрізняють такі основні стадії розвитку ОСУ:

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

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

2. Удосконалені лінійно-функціональні ОСУ.

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

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегії

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

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організовують відділи стратегічного планування (якщо вони створені) або спеціально

призначені працівники підприємства. Їх завдання: а) моніторинг середовища, ходу виконання плану; б) обробка отриманої інформації; в) представлення аналітично-інформаційного матеріалу стратегічним менеджерам; г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу; д) створення бази даних.

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

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

Класифікують інформацію за такими ознаками:

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

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

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

тема № 1

1. Основні поняття

Планування. Фази еволюційного розвитку планування: поточне планування, екстраполяційне планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Стратегія. Стратегія підприємства. Стратегічні зміни. Стратегічний контекст діяльності підприємства. Предмет дисципліни „Стратегія підприємства». Ієрархія стратегій. Мультибізнесові і однобізнесові підприємства. Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. Функціональні стратегії. Операційні стратегії. Добір людей для стратегічного управління. Конкурентна поведінка. Підприємницька поведінка. Типи організаційної культури і здібностей керівництва: стабільний, реагуючий, очікуючий, ініціативний. Організаційні структури управління (ОСУ). Стратегічні ОСУ. Стратегічна інформація.

2. Контрольні запитання

1. Що слід розуміти під плануванням виробничої діяльності?
2. Які фази еволюційного розвитку системи планування Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
3. Що слід розуміти під стратегічним плануванням, коли і чому воно виникло в процесі еволюційного розвитку системи планування?
4. Що таке політика підприємства, його тактика, програми, правила і процедури?

5. Що таке стратегія підприємства, її основні визначення?
6. Чим викликана необхідність розробки стратегії?
7. Що таке стратегічний контекст підприємства?
8. В чому полягає предмет вивчення стратегії підприємства, необхідність, мета і завдання курсу?
9. Які основні рівні ієрархії стратегій в однобізнесових і мультибізнесових підприємствах Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
10. Які основні етапи формування стратегії підприємства Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
11. Що слід змінити в практиці добору персоналу і перевірки виконання при переході до стратегічного планування?
12. Яка різниця між конкурентною і підприємницькою поведінкою кадрів?
13. Що слід змінити в організаційній структурі управління підприємством при переході до стратегічного планування?
14. У чому суть інформаційно-аналітичного забезпечення розробки стратегії?

3. Тести

- 1.01. *Яке твердження найбільш точно визначає предмет дисципліни «Стратегія підприємства»:*
 - 1) способи формування довгострокових цілей;
 - 2) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
 - 3) методологія формування і досягнення довгострокових цілей в умовах мінливого середовища;
 - 4) вивчення сильних і слабких сторін підприємства?
- 1.02. *Стратегічне планування на відміну від стратегічного управління є процесом:*
 - 1) організаційним;
 - 2) психологічним;
 - 3) довгостроковим;
 - 4) аналітичним?
- 1.03. *Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:*
 - 1) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
 - 2) планування від досягнутого рівня;

- 3) контроль за відхиленнями;
 - 4) в основі планування – екстраполяційні прогнози?
- 1.04. *Що не входить у визначення «стратегія підприємства»:*
- 1) прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній стан середовища;
 - 2) визначення місії і цілей підприємства;
 - 3) врахування можливостей підприємства;
 - 4) постійне отримання високих прибутків?
- 1.05. *Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:*
- 1) бізнесова;
 - 2) конкурентна;
 - 3) портфельна;
 - 4) функціональна?
- 1.06. *Яка стратегія в однобізнесових підприємствах об'єднується з корпоративною:*
- 1) конкурентна;
 - 2) ділова;
 - 3) бізнес-стратегія;
 - 4) всі відповіді правильні?
- 1.07. *Що не визначається в корпоративній стратегії в мультибізнесових підприємствах:*
- 1) стратегічні напрямки розвитку кожного підрозділу;
 - 2) зміна структури підприємства;
 - 3) цінова політика;
 - 4) розподіл ресурсів між складовими підприємства?
- 1.08. *На що спрямована конкурентна стратегія:*
- 1) на досягнення вибраного корпоративною стратегією напрямку;
 - 2) на завоювання сильних конкурентних позицій;
 - 3) на розвиток маркетингу;
 - 4) правильні відповіді 1 і 2?
- 1.09. *Операційні стратегії – це:*
- 1) вузькі стратегії для основних структурних підрозділів;
 - 2) стратегії для кожного функціонального напрямку;
 - 3) обидві відповіді неправильні;
 - 4) правильна відповідь № 2?
- 1.10. *На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:*
- 1) в процесі реалізації стратегії;
 - 2) після стратегічного аналізу;
 - 3) після розробки тактичних і операційних планів;

- 4) всі відповіді правильні?
- 1.11. *На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:*
- 1) на першому;
 - 2) на другому;
 - 3) на третьому;
 - 4) на четвертому?
- 1.12. *Розробка і якість стратегічного плану насамперед залежать:*
- 1) від рівня організації його розробки;
 - 2) від рівня підготовки вищого керівництва;
 - 3) від рівня стратегічного мислення кадрів;
 - 4) чи всі судження правильні?
- 1.13. *Яка поведінка керівників дає в реальному житті найвищий ефект?*
- 1) конкурентна;
 - 2) підприємницька;
 - 3) гармонійне поєднання обох з пріоритетом конкурентної;
 - 4) гармонійне поєднання обох з пріоритетом підприємницької?
- 1.14. *Стратегічна поведінка керівництва – це переважно:*
- 1) конкурентна поведінка;
 - 2) підприємницька поведінка;
 - 3) поступова поведінка;
 - 4) чи всі відповіді неправильні?
- 1.15. *Стратегія підприємства – це:*
- 1) план поведінки на майбутнє в непевному середовищі;
 - 2) місія, цілі і способи їх досягнення в ринкових умовах;
 - 3) діяльність спрямована на майбутню прибутковість;
 - 4) чи всі відповіді вірні?
- 1.16. *Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:*
- 1) насиченням світового ринку;
 - 2) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
 - 3) нестабільністю ринкового середовища;
 - 4) чи всі відповіді вірні?
- 1.17. *Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає:*
- 1) діяльність, спрямована на майбутню прибутковість;
 - 2) розробку стратегії підприємства;
 - 3) діяльність в турбулентному середовищі;
 - 4) постійне спостереження за змінами середовища підприємства.

1.18. *Стратегічні ОСУ характеризуються:*

- 1) ієрархічністю, чітким розподілом праці;
- 2) децентралізованістю, непостійністю, гнучкістю;
- 3) централізованим механізмом контролю;
- 4) чи всі відповіді вірні.

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним–двома словами на кожне)

1. В якій стратегії йдеться про рекламу?
2. Після якого етапу можна повернутись до перегляду цілей?
3. Чи правда, що в корпоративній стратегії мультибізнесового підприємства визначається цінова політика?
4. Чи правда, що корпоративна стратегія підпорядковується загальній стратегії підприємства?
5. Як доводяться до виконавців правила і процедури?
6. В якій стратегії визначається розподіл ресурсів по підрозділах?
7. Коли термін «стратегія» вперше запозичив у військових і використав в економіці Чендлер-молодший?
8. В яких підприємствах портфельна стратегія займає найвищий рівень в ієрархії стратегій підприємства?
9. Чи вірне судження, що бізнесова стратегія підпорядковується корпоративній стратегії підприємства?
10. Чи правда, що політика підприємства є складовою її тактики?
11. Чи є складовою стратегічного плану стратегічне управління?
12. В яких умовах щодо наступних подій можна визначити і рекомендувати певні правила поведінки?
13. Чи правда, що функціональна стратегія ставить за мету завоювання сильних довгострокових конкурентних переваг підприємством?
14. Хто під стратегією розумів один з декількох наборів правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації?
15. Чи можна вважати найбільш прийнятним визначенням стратегії підприємства як системи довгострокових цілей та шляхів і правил прийняття рішень в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток з метою ефективного використання ресурсів?
16. Фаза якого планування почалася із настанням високих темпів розвитку і передбачуваності ринків, коли підприємство стає відкритою системою?

17. Чи правда, що операційні стратегії – це стратегії основних підрозділів підприємства?
18. До якої стратегії входить стратегія маркетингу?
19. Яким є стратегічне планування щодо часу і термінів?
20. Як розкривають поняття стратегії підприємства чисельні найбільш загальні визначення стратегії в сучасній економічній літературі?
21. На якому етапі формулювання стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства?
22. Як ще називають конкурентну поведінку керівника?
23. Чи можуть бути гнучкими класичні організаційні системи управління?
24. Як називається поведінка на ринку, при якій товари і ринки розвиваються у процесі поступового внесення у них змін?
25. Який ще метод отримання інформації, крім опитування і спостереження, існує?
26. Від чого насамперед залежить підготовка стратегічного плану?
27. Якщо керівник має схильність до переважно операційних справ і не любить різких змін, як називається така поведінка?
28. Що ще, крім засобів виробництва і кадрів, є в сучасній економіці цінним ресурсом?
29. До якої організаційної структури управління належить лінійно-функціональне управління?
30. Як ще називають підприємницьку поведінку керівників?
31. За якою ознакою інформацію поділяють на поточну і стратегічну?
32. Які ще різновиди поведінки керівників підприємства, крім конкурентної, Ви знаєте?
33. Як називається поведінка, коли керівники намагаються отримати максимальний прибуток вже в поточному періоді?
34. За якими ознаками, крім достовірності, насиченості, обсягу, актуальності, цінності, оцінюють інформацію?
35. Якій поведінці керівників на підприємстві слід віддати перевагу?
36. За якою ознакою інформація класифікується на первинну і вторинну?
37. Фаза якого планування починається з насиченням ринку і домінуванням концепції підприємства як відкритої системи?
38. Який контекст діяльності повинні враховувати керівники підприємства, щоб не збанкрутувати у турбулентному середовищі?
39. Чим для дисципліни «Стратегія підприємства» є методологія розробки стратегії, вивчення способів формування місії, цілей та шляхів їх досягнення в умовах неповноти інформації про середовище?
40. Як називається поведінка керівника, коли він почувається впевнено за різких змін середовища, вміє передбачати перспективу?

5. Вправи

1. Зобразіть схематично процес розробки і реалізації стратегії підприємства.
2. Зобразіть схематично ієрархію стратегій в одно- і багатобізнесовому підприємствах.
3. Перелічіть усі компоненти повного визначення стратегії підприємства та дайте їм коротку характеристику.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про тактику підприємства, програми, правила і процедури.
2. Значення слова „стратегія».
3. Основні визначення стратегії підприємства в економічній літературі.
4. Схема формування стратегічного плану за І. Ансоффом (ознайомитись).
5. Функції і завдання вищого керівництва на підприємстві щодо організації розробки стратегії.
6. Що повинно зробити вище керівництво на підприємстві при переході колективу до переважно підприємницької поведінки?
7. Поняття і оцінка рівня ділових здібностей та організаційної культури персоналу на підприємстві.

7. Теми рефератів

1. Необхідність розробки стратегії підприємства на певному етапі еволюційного розвитку системи планування та її суть.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Види стратегій та їх декомпонування.
4. Процес і етапи формування стратегічного плану на підприємстві.
5. Організація розробки стратегії на підприємстві.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 1–68, 121–178, 291–296, 301–312, 315–330.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: Филинь, Рилант. – 2001. – С. 49–63, 43, 47, 48.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001. – С. 32, 34–46, 68.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 12, 16, 296–330.
5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 4–12.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С. 3–19.

Тема 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальні поняття про середовище підприємства

2.2. Діагностика і прогноз макросередовища

2.3. Аналіз і прогнозування мікросередовища

2.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища

2.1. Загальні поняття про середовище підприємства

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

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами. Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів:

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

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

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних **факторів макросередовища**: а) стану економіки країни; б) політико-правових відносин; в) ефективності державного регулювання економіки; г) рівня НТП; д) рівня соціального розвитку; ж) стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві; з) дієвості профспілок, партій і громадських організацій; е) демографії; к) природних умов, екології; л) міжнародного стано-

вища; м) надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище *безпосереднього* впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Фактори мікросередовища: а) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; б) покупці; в) постачальники; г) партнери; д) місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій; ж) місцеві органи влади тощо.

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

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

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

Логіка вивчення середовища підприємства наступна:

а) спочатку визначають (роблять перелік) факторів макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на

підприємство і будуть справляти вплив на нього в стратегічному періоді;

б) потім отримують про ці фактори максимальну інформацію;



Рис. 1.1. Схема середовища підприємства

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

г) результатом оцінювання величини впливу кожного фактора на підприємство в стратегічному періоді є визначення

можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін – внутрішнього;

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

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

- ✓ *Сканування середовища* (процес збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та ін.).
- ✓ *Моніторингу середовища* (постійне регулярне збирання поточної і нової інформації).
- ✓ *Прогнозування середовища* (створення інформації про майбутній стан підприємства).

Методи сканування і моніторингу: а) спостереження, б) опитування (анкетування) – метод Дельфі, в) експеримент.

Методи прогнозування: а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня); б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групою експертів); в) статистично-математичне моделювання; г) побудова сценаріїв та інші методи.

2.2. Діагностика і прогноз макросередовища

В умовах командно-адміністративної економічної системи, коли ресурси виділялись за рознарядкою «згори», звідти ж «спускались» основні показники виробництва і плани поставок, вивчати зовнішнє середовище не було потреби. До речі, в умовах державної власності на ресурси і вироблену продукцію, навіть аналіз внутрішнього середовища нерідко проводився формально.

Із впровадженням в Україні змішаної економічної системи, без діагностики і врахування динаміки впливу зовнішнього середовища навіть сильні внутрішні сторони підприємства можуть не реалізуватися. Адаже в умовах ринку власне фактори зовнішнього середовища визначають переважно успіх підприємства та, на жаль, вони найменше залежать від нього. В зовнішньому середовищі знаходяться ресурси. Там же перебувають клієнти і формується певна економічна атмосфера бізнесу.

Крім цього, *зовнішнє середовище* підприємства характеризується наступними **особливостями**:

- *складністю* (факторів безліч, до того ж вони перебувають в різних комбінаціях);
- *взаємозв'язком і взаємообумовленістю* факторів (зміна одного із них може викликати лавину змін інших);
- *невизначеністю* (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);
- *багатоваріантністю* розвитку середовища (дуже важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);

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

Тому-то діагностика і прогнозування зовнішнього середовища повинна посідати центральне місце у формуванні стратегії підприємства. Цього потрібно невідкладно і серйозно вчитися українським спеціалістам, причому, як кажуть, на ходу.

Особливо це стосується *макросередовища*. По-перше, в недалекому минулому на нього мало хто зважав. Отже, будь-який досвід його аналізу відсутній. По-друге, воно анітрохи не залежить від зусиль підприємства; до нього слід адаптуватися. По-третє, його значний вплив на підприємство незаперечний.

Ні для кого не є секретом, що головною причиною жалюгідного становища українських підприємств стали грубі макроекономічні прорахунки, повільне і неефективне освоєння методів та інструментів державного регулювання економіки, а на місцях – невміння враховувати дію макросередовища, його факторів і параметрів.

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

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

Елементи-фактори макросередовища, що діагностуються і прогнозуються:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Покажемо це на схемі аналізу макросередовища на умовному прикладі умовного м'ясокомбінату (табл. 2.1).

У наведеному прикладі аналізу макросередовища перелік його факторів і їх можливого прояву на підприємстві подано неповно. Показано лише найсуттєвіші, щоб показати основні підходи до аналізу даного середовища.

Таблиця 2.1

**Примірна схема аналізу макросередовища
умовного підприємства (м'ясокомбінату)**

Елементи макро - середовища	Фактори їх впливу на підприємство	Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді	+ возмо- вості; - загрози
1	2	3	4

1. Стан економіки країни	1.1. Зростання ВВП і НД.	- Зростання попиту на м'ясопродукти.	+
	1.2. Фаза економічного циклу поживлення і піднесення.	- Зростання витрат на ресурси.	-
	1.3. Ріст зайнятості.	- Зростання витрат на зарплату.	+/-
	1.4. Передчасна інфляція.	- Знецінення активів.	-
	1.5. Покращення ЗЕД	- Засилля на ринку регіону м'ясопродуктів з Європи.	-
	1.6. Високий рівень гінізації економіки.	- Цінові конкурентні переваги дрібних виробників, які працюють в тіні.	-
	1.7. Зростання сукупного попиту в країні	- Сприяння зростанню обсягів виробництва і прибутковості.	+
2. Політико - правові відносини	2.1. Зміцнення змішаної економічної системи.	- Самостійність вибору	+
		- Посилення конкурентної боротьби	-
	2.2. Вдосконалення форм власності і розподільчих відносин	- Зниження податкового тиску і зростання прибутковості.	+
	2.3. Вдосконалення політичної системи	- Тривання вичікування інвесторів (на початку)	-
		- Приплив інвестицій (пізніше)	+
	2.4. Низька правова урегульованість виробництва.	- Труднощі в управлінні, можлива корупція.	-
2.5. Лібералізація економічного життя.	- Зростання залежності результатів господарювання від керівництва підприємством	+	
2.6. Політична нестабільність.	- Повільне створення економічних умов прибутковості.	-	
	- Млявість інвестиційного процесу.	-	
3. Ефективність державного регулювання економіки	3.1. Низька ефективність фіскальної політики	- Високі податки, відсутність держзамовлення, повільне стимулювання попиту	-
	3.2. Недостатній рівень грошово-кредитної політики	- Високі процентні ставки на кредитні ресурси	-
		- Відсутність протидії передчасній інфляції	-

4. Розвиток НТП	3.3. Зовнішньоекономічна політика країни.	- Низький рівень протекціоністської політики, значна зовнішня конкуренція, труднощі з виходом на іноземні ринки	-
	3.4. Низький контроль за дотриманням законів.	- Правовий нігілізм, труднощі менеджменту.	-
5. Соціальний розвиток.	3.5. Зловживання адміністративними регуляторами.	- Високий рівень державних заборон і обмежень, труднощі менеджменту.	-
	4.1. Комерціалізація освіти і науки.	- Низька якість кадрів і їх віддача, неприйняття нового.	-
6. Культура, ціннісні орієнтації	4.2. Повільне зростання вітчизняних інновацій.	- Дефіцит вітчизняних наукових розробок.	-
	5.1. Висока поляризація доходів населення..	- Недостатні темпи росту попиту, а отже і виробництва.	-
7. Природні умови, екологія	5.2. Зростання соціальних вимог населення.	- Зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних.	+-
	6.1. Звуження ціннісних орієнтацій в суспільстві.	- Погіршення якісних характеристик персоналу внаслідок зниження творчості та ініціативи.	-
8. Демографія	6.2. Низький рівень культури.	- //-	-
	7.1. Сприятливі природні умови	- Зростання потужності сировинної зони.	+
9. Дієвість профспілок	7.2. Посилення екологічних вимог.	- Зростання витрат на екологію.	+-
	8.1. Погіршення демографічної ситуації.	- Погіршення якісних параметрів пропозиції робочої сили.	-
10. Міжнародне становище	9.1. Угодовська поведінка, низькі вимоги до роботодавців.	- Низькі темпи зростання соціальних вимог, отже і витрат.	+-
	10.1. Міжнародні конфлікти, пов'язані з переділом сфер впливу.	- Зростання цін на нафтопродукти. - Низькі можливості зовнішньо – економічної діяльності.	- -
11. Форс-Мажорні обставини	11.1. Можливість аварії через застаріле обладнання.	- Відрахування коштів на ліквідацію аварійних ситуацій.	-
	11.2. Можливість пожежі і підтоплення.	- Зростання витрат на страхування і запобіжні заходи.	-

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

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

2.3. Аналіз і прогнозування мікросередовища

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

Елементи-фактори мікросередовища – наступні:

1. **Конкурентне середовище.** Конкуренти. Галузь, в якій діє підприємство.
2. **Покупці** (споживачі, клієнти).
3. **Партнери (стейкхолдери)** зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партії і громадські організації, профспілкові органи та інші, *заінтересовані* в успішній діяльності підприємства.
4. **Постачальники:** сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо.
5. **Профспілки, партії і громадські організації,** їх місцеві органи.
6. **Місцеві органи влади:** держадміністрація, рада, податкова адміністрація, казначейство, фінорган, санстанція, орган держстатистики, пожежний нагляд, технагляд та ін.

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

2.3.1. Конкурентне середовище (галузь, конкуренти)

Загальні поняття і визначення

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища достатньо трудомістка складова розробки стратегії.

Спочатку слід зрозуміти основні теоретичні положення. Серед них вузлове поняття – *конкуренція* (від лат. *concurrentia* – суперництво, змагання). Це ключовий елемент ринку: немає конкуренції – немає ринкової економіки.

Перші серйозні теоретичні положення про конкуренцію як рушійну силу розвитку економіки започаткували в середині XVIII ст. представники класичної політекономії. Зокрема, А. Сміт дослідив, а пізніше Д. Рікардо побудував модель *досконалої* конкуренції. К. Маркс доповнив її з позиції закону вартості. Досліджували доско-налу конкуренцію також Дж. Міль, А. Курно, Е. Хокшер і Б. Олін. Дж. Робінсон і Е. Чемберлін пішли далі: дослідили *монополістичну конкуренцію*. А. Курно теоретично обґрунтував також поняття *олігополії*, а П. Сраффа, Ф. Еджоурт, А. Лернер, Ф. Хайек та інші – *монополії*.

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію виявилось, що це поняття достатньо складне та багатогранне, чим і пояснюється наявність чисельних його визначень. Однак більшість економістів під конкуренцією розуміють боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: кращих, вигідніших умов поставок ресурсів, виробництва і збуту товарів, отримання якомога вищого прибутку. Тлумачні словники конкуренцію визначають достатньо спрощено – як змагання на ринку. В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (лютий 1992 р.) конкуренція трактується як змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, яких потребує споживач.

На нашу думку, поняття конкуренції можна сформулювати наступним чином:

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

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

Таким чином, в ринковій економіці підприємство перебуває в певному конкурентному середовищі, а тому змушене брати участь у конкурентній боротьбі. Пропонуємо наступне визначення конкурентного середовища.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Почнемо з оцінки галузі. Така робота не проста.

Аналіз галузі

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

Етапи аналізу галузі:

1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь
2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.
4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.
5. Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

Розглянемо названі етапи детальніше.

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

- Місце галузі в народному господарстві країни.
- Розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж).
- Динаміка ринку (темпи змін у %).
- Стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад).
- Кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції.
- Кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність.

- Технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно; зміни в якості тощо).
- Доступність входу в галузь і виходу з неї (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни і т. ін.).
- Ступінь диференціації продукції конкурентів.
- Можливість економити на масштабах виробництва.
- Ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі.
- Ринки сировини.
- Рівень інвестування галузі.
- Рівень і темпи інновацій.
- Рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

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

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

Він виконується в такій послідовності:

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

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

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

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

- Загрози з боку товарів-субститутів (замінників).
- Постачальники (продавці).
- Клієнти (покупці, споживачі).

Інтенсивність конкуренції в галузі розрізняють за такими видами: привабливо-слабка, помірна, інтенсивна, запекла. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція спостерігається тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток, близький до середнього по галузі. Слабка – тоді, коли більшість підприємств може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції у галузі:

а) велика кількість конкуруючих підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж, що збільшує ймовірність появи стратегічних ініціатив;

б) повільне зростання попиту (підвищує інтенсивність конкуренції);

в) умови господарювання у галузі (можуть спонукати конкурентів до зниження цін або інших методів зростання обсягів продаж);

г) витрати на покупців при переході від виробництва однієї марки до іншої (низькі – полегшують перехоплення споживачів продукції конкурентів);

д) незадоволення кількох учасників ринку своїм становищем на ньому (може спонукати їх до агресивних дій);

е) посилення конкуренції пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень, що привертає до них увагу всіх учасників ринку;

є) конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з даного ринку, вищі, ніж залишитись на ньому та прийняти участь у конкурентній боротьбі;

ж) конкуренція посилюється, коли великі компанії купують слабке підприємство в даній галузі і вживають радикальних заходів, щоб запобігти банкрутству.

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

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

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

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

Конкурентні переваги бувають:

- *Низького порядку* – використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і

легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами.

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

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

Визначивши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, можна вже вести мову про формування його загальних конкурентних стратегій. Це детально розглянемо у темі 8, а поки що сформулюємо поняття загальних конкурентних стратегій за М. Портером.

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

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

- Стратегія **низьких витрат**, що дає змогу продавати товар за *цінами*, нижчими ніж у конкурента *цінах*.
- Стратегія **спеціалізації**, що забезпечує високу **якість** продукції.

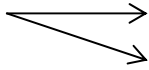
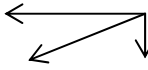
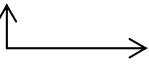

Кожна з цих загальних стратегій може стати конкурентною перевагою, спираючись на яку та враховуючи діапазон конкуренції, підприємство формує свою конкурентну стратегію.

Таким чином, на основі конкурентних переваг (загальних типів стратегій) і діапазону конкуренції можна сформулювати принаймні

чотири альтернативні конкурентні стратегії за матрицею, поданою в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Альтернативні конкурентні стратегії
з врахуванням конкурентних переваг і діапазону конкуренції**

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

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

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

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

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

Вибір названих альтернативних конкурентних стратегій залежить від можливостей підприємства: а) якщо, приміром, обладнання на ньому застаріле, кваліфікація кадрів низька, а витрати на виробництво невисокі, то можна обрати стратегію № 1

або № 3; б) якщо ж обладнання в хорошому стані, сучасне, сировина якісна і дорога, персонал висококваліфікований і високооплачуваний, то конкурентних переваг можна досягти шляхом випуску унікальних, але дорогих товарів за стратегією № 2 або № 4. І зовсім не обов'язково постійно дотримуватися лише однієї з названих чотирьох стратегій, а залежно від зміни середовища переходити до інших, як показано стрілочками на матриці (табл. 2.2).

На **третьому етапі** аналізу галузі визначають *рушійні сили*, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути:

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

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

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

На **четвертому етапі** групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають **найсильніших і найслабших**, тобто складають **карту стратегічних груп**. Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

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

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замовників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою ж метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На **п'ятому етапі** аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш **ймовірну поведінку**

стратегічних **конкурентів** підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найважливіша складова аналізу мікросередовища.

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

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

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

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

КФУ залежать від:

а) технології та інновацій;

- б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності їх використання тощо);
- в) рівня маркетингу;
- г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.);
- д) професійного рівня персоналу;
- е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);
- є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Щоб виявити КФУ можна, зокрема, використати *методику Р. Гранта*, за якою потрібно поставити на два запитання і відповісти на них: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурент-ній боротьбі? На основі відповідей на ці два запитання і формулюються галузеві ключові фактори успіху, як це показа-но на умовному прикладі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Визначення
КФУ умовного м'ясокомбінату**

Чого хочуть покупці? (аналіз попиту)	Як підприємству вижити в конкурентній боротьбі? (конкурентні переваги, конкурентне середовище)	Ключові фактори успіху (КФУ)

<ul style="list-style-type: none"> • Низьких доступних цін. • Широкого асортименту продукції. • Високих смакових якостей. • Зручного фасування. • Зростання попиту в цілому. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Конкуренція переважно цінова ▪ Низькі бар'єри входу в бізнес м'ясопродуктів. ▪ Значна конкуренція на ринку високоякісних м'ясних виробів. ▪ Можливість економії на масштабах. ▪ Низька собівартість продукції. 	<p><i>1. Економія на масштабах, випуск масової дешевої продукції.</i></p> <p><i>2. Комбінування ефективної диференціації з низькими витратами.</i></p> <p><i>3. Автоматизація виробництва і зростання продуктивності праці</i></p>
---	--	--

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

- Наявність потенціалу зростання галузі.
- Стабільність попиту.
- Сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі.
- Послаблення (посилення) впливу конкурентних сил.
- Серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому.
- Ступінь невизначеності та ризику.
- Зростання (зниження) прибутковості галузі.

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1–3 роки. А в проміжках – уточнення і моніторинг. Інакше не можна. Зупинка загрожує крахом стратегії.

2.3.2. Оцінка впливу на підприємство покупців

Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, пред'являє попит на продукцію підприємства. Тому-то центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в даний час і на перспективу.

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

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

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

Вимоги до сегментації:

- *Вимірюваність* – можливість отримання інформації про основні параметри сегмента (сегментів).
- *Доступність* – можливість проникнення і освоєння сегмента (сегментів).

- *Істотність* – такі розміри сегмента (сегментів), що забезпечують окупність витрат на проникнення і освоєння.

Критерії сегментації ринків *споживчих* товарів: а) демографічні (вік, стать, сім'я і її життєвий цикл тощо); б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи); в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації); г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

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

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

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає **цільові сегменти**, зважаючи на три *альтернативи*:

- ◆ Диференційований маркетинг – виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент.

- ◆ Недиференційований маркетинг – масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).

- ◆ Концентрований маркетинг – спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті прийняте, приступають до розробки **стратегії проникнення на цей сегмент** і визначення основних параметрів своєї маркетингової програми. Для цього аналізують те, які позиції на ринку займають товари

конкуренти, що вже перебувають на даному сегменті ринку, які це товари за ціною і якістю, і приймають відповідну стратегію проникнення.

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

Наприклад, якщо ключовою мотивацією студентів щодо сніданку є економія часу і низькі ціни, то власник крамниці хлібо-булочних виробів може забезпечити собі стійку конкурентну перевагу, розмістивши їх поблизу студмістечок.

Виявлення потреб споживачів, які ще не задоволені. До такої категорії потреб відносяться такі з них, що не задовольняються пропозицією товарів, які є на ринку. Наявність незадоволеного попиту – це можливість підприємства легко вийти на ринок або захопити ще один його сегмент.

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

2.3.3. Оцінка впливу на підприємство зовнішніх партнерів

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

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

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

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені у максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади – у спрямуванні його на соціальні потреби містечка, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери (робітники) воліють, щоб весь прибуток був спрямований на дивіденди.

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси численних стейкхолдерів, виникає безліч; а тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою стейкхолдерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про **розробку карти стейкхолдерів** (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Карта стейкхолдерів підприємства

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

Зрозуміло, що пріоритетом взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи.

Аналіз стейкхолдерів має, крім цього, включати прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості їх впливу у стратегічному періоді.

2.3.4. Аналіз впливу постачальників

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

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

Найбільш загальні *критерії оцінки* впливу постачальників наступні:

- Техніко-технологічний рівень продукції.
- Сприятливе поєднання параметрів ціна-якість.
- Зручність і дешевизна поставок (географія).
- Висока конкурентостійкість постачальника.

- Низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок.
- Характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, заміність тощо).
- Можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві.
- Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).
- Відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси).
- Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти.
- Оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника.
- Оцінка можливості інтеграції з постачальниками по окремих видах продукції.

Найважливіше – не потрапляти в економічну залежність від постачальників, тобто співпрацювати лише з одним із них.

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

Вплив мікросередовища на підприємство також можна показати на умовному прикладі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Примірна схема аналізу
мікросередовища умовного підприємства – м'ясокомбінату**

Елементи мікросередовища	Фактори впливу на підприємство	Можливий прояв факторів на підприємстві в стратегічному періоді	+ можливості - загроз
1. Конкурентне середовище, конкуренти	1.1. Можлива поява нових міні-цехів з виробництва м'ясопродуктів 1.2. Зниження цінового характеру конкуренції і т. д.	- Посилення конкуренції – додаткові витрати на підвищення якості продукції: - втрата конкурентної переваги	- -
2. Покупці	2.1. Зростання доходів сегмента малозабезпечених сімей 2.2. Зміна мотивації масового покупця з низької ціни на якість продукції і т. д.	- зростання попиту на продукцію і її випуску - додаткові витрати на підвищення якості продукції	+ -
3. Партнери	3.1. Заява одного з компаньйонів (співзасновників) про вихід з підприємства зі своїм пасм. 3.2. Співвласником підприємства стає редактор провідної газети і т. д.	- зменшення статутного капіталу, зміна структури виробництва - зростання рекламування та зростання іміджу підприємства	- +
4. Постачальники	4.1. Підвищують тарифів постачальниками енергоресурсів 4.2. Зниження ціни на худобу (сировину) і т. д.	- Зростання собівартості, зниження прибутковості - Зниження собівартості, зростання прибутковості	- +
5. Інші елементи мікросередовища (місцеві органи партій, громадських організацій, влади)	5.1. Активізація профспілок із захисту інтересів робітників 5.2. Проведення місцевою владою тендеру на поставку м'ясопродуктів закритим установам	- Зростання витрат на соціальні потреби - Зростання обсягів збуту, гарантований збут частини продукції	-+ +

2.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища

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

Для оцінювання *можливостей* використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Матриця можливостей

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

Таким чином, імовірність використання можливостей у різних полях наступні:

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

№ 8, 6, 9 – не заслуговують на увагу.

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

Аналогічно позиціонують і *загрози* (табл. 2.7).

Загрози, що потрапили на поля, наступні:
№ 1, 2, 5 – дуже небезпечні, їх усувають негайно;
№ 3, 6, 9 – теж треба усувати якнайшвидше (в другу чергу);
№ 4, 7, 10 – потрібно тримати під контролем (усувати в третю чергу);
№ 8, 11, 12 – незначні, але їх також не можна ігнорувати.

Таблиця 2.7

Матриця загроз

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

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

тема № 2

1. Основні поняття

Середовище підприємства. Зовнішнє середовище. Макросередовище. Мікросередовище. Внутрішнє середовище. PEST-аналіз. Можливості зовнішнього середовища. Загрози зовнішнього середовища. Елементи макро- і мікросередовища. Фактори макро- і мікросередовища. Конкурентне середовище. Конкуренція. Конкуренти. Конкурентні сили в галузі. Інтенсивність конкуренції. Конкурентні переваги. Діапазон конкуренції. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). Рушійні сили конкуренції. Карти стратегічних груп. Ключові фактори успіху (КФУ). Покупці. Сегментація ринку. Партнери. Стейкхолдери. Карта стейкхолдерів. Постачальники. Матриця можливостей. Матриця загроз.

2. Контрольні запитання

1. Які складові структури середовища підприємства Ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
2. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми і методи пошуку інформації про його стан Вам відомі?
3. У чому полягають особливості макросередовища підприємства і важливість його предметного вивчення, особливо в Україні?
4. Які основні елементи-фактори макросередовища Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
5. Якою може бути приблизна схема (методика) аналізу макросередовища?
6. Які Ви знаєте елементи-фактори мікросередовища підприємства? Коротко охарактеризуйте їх.
7. Що таке конкуренція і конкурентне середовище? Розкрийте зміст цих понять.

8. Які Ви занете основні етапи і параметри аналізу галузі? Назвіть їх і охарактеризуйте.
9. В чому суть і складові конкурентного аналізу?
10. Охарактеризуйте конкурентні сили у галузі за І. Портером.
11. В чому зміст поняття інтенсивності конкуренції у галузі? Які чинники впливають на неї?
12. Які загальні стратегії у галузі за (Портером) Ви знаєте?
13. Що таке конкурентна перевага і діапазон конкуренції? Які альтернативні конкурентні стратегії при їх взаємодії?
14. Чим відрізняються конкурентні переваги низького і високого порядку?
15. Що слід розуміти під рушійними силами галузі, які найбільше впливають на зміни конкурентних сил?
16. В чому необхідність і суть розробки карти стратегічних груп та вивчення ймовірної поведінки конкурентів у стратегічному періоді?
17. Що слід розуміти під ключовими факторами успіху і критеріями визначення привабливості чи непривабливості галузі?
18. Який вплив на підприємство мають покупці? Охарактеризуйте його.
19. Що слід розуміти під поняттям стейкхолдери? Дайте їм коротку характеристику.
20. Дайте характеристику впливу на підприємство постачальників.
21. Які методики використовуються для вивчення впливу мікросередовища на підприємство? Покажіть послідовність вивчення на умовному прикладі.
22. Як здійснюють оцінку можливостей впливу і загроз зовнішнього середовища (за однойменними матрицями)?

3. Тести

2.01. Зовнішнє середовище підприємства це:

- 1) все, що знаходиться за межами підприємства;
- 2) фактори, які прямо не впливають на підприємство, а створюють навколо певну атмосферу;
- 3) фактори, що безпосередньо діють на підприємство;
- 4) всі умови і фактори, що знаходяться за межами підприємства і прямо чи опосередковано діють на нього.

- 2.02. *Макросередовище впливає на економіку підприємства:*
- 1) через створення певної атмосфери бізнесу;
 - 2) через мікросередовище;
 - 3) безпосередньо;
 - 4) всіма трьома шляхами.
- 2.03. *Мікросередовище впливає на економіку підприємства:*
- 1) створюючи певну атмосферу;
 - 2) безпосередньо;
 - 3) опосередковано;
 - 4) через макросередовище.
- 2.04. *Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:*
- 1) загрози;
 - 2) можливості;
 - 3) критичні для підприємства фактори;
 - 4) все назване.
- 2.05. *Конкурентна позиція підприємства в галузі залежить:*
- 1) від сил конкуренції, що діють у галузі;
 - 2) від вибору типу конкурентної стратегії;
 - 3) від першого і другого?;
 - 4) від першого і другого.
- 2.06. *Кого і чого не відносять до сил конкуренції у галузі (за І. Портером):*
- 1) клієнти і постачальники;
 - 2) конкуренти, що надійно закріпились у галузі;
 - 3) загрози з боку товарів-субститутів;
 - 4) загрози середовища?
- 2.07. *Високу конкурентоспроможність підприємства, конкурентну перевагу в галузі забезпечують:*
- 1) стратегія високої якості;
 - 2) стратегія низьких витрат;
 - 3) стратегія зростання;
 - 4) правильні відповіді 1 і 2?
- 2.08. *Конкурентна перевага означає:*
- 1) обов'язково значні розміри підприємства;
 - 2) тривалий період перебування на даному ринку;
 - 3) доходи, вищі за середньогалузеві, забезпечені високим потенціалом і компетенцією в галузі;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
- 2.09. *Що не відноситься до характеристики конкурентних переваг високого порядку:*
- 1) дешева робоча сила;
 - 2) унікальна технологія;
 - 3) стійка конкурентоспроможність;
 - 4) високий імідж підприємства?

- 2.10. Яку з названих загроз варто усувати в першу чергу:
- 1) ймовірність якої висока, але наслідком може бути критичний стан;
 - 2) ймовірність якої низька, але вона може призвести до важкого стану;
 - 3) ймовірність якої середня і як наслідок, «легкі удари»;
 - 4) як наслідок – «легкі удари», і ймовірність реалізації низька?
- 2.11. Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:
- 1) багатоваріантність;
 - 2) взаємообумовленість факторів;
 - 3) висока ефективність;
 - 4) невизначеність?
- 2.12. Чому українським спеціалістам слід невідкладно вчитися прогнозувати зовнішнє середовище своїх підприємств:
- 1) через відсутність такого досвіду;
 - 2) тому, що його вплив значний і від підприємства не залежить;
 - 3) тому, що більшість підприємств стали приватними;
 - 4) чи правильні відповіді 1 і 2?
- 2.13. Конкурентне середовище – це:
- 1) конкуренти;
 - 2) змагання суб'єктів конкурентної боротьби за свої власні інтереси;
 - 3) обидві відповіді вірні;
 - 4) правильна відповідь 2?
- 2.14. Найбільш точне визначення, що таке конкурентний аналіз наступне:
- 1) вивчення середовища підприємства;
 - 2) формування конкурентної стратегії;
 - 3) прогнозування конкуренції;
 - 4) визначення бізнесової позиції підприємства і конкурентних сил у галузі?
- 2.15. Загальні конкурентні стратегії – це стратегії:
- 1) високої якості і низьких цін;
 - 2) низьких витрат і спеціалізації;
 - 3) стратегії, що мають універсальне застосування;
 - 4) всі визначення вірні.
- 2.16. Карту стратегічних груп підприємств складають тому, що:
- 1) не всі підприємства у галузі є конкурентами;
 - 2) конкурентна боротьба ведеться насправді підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи;

- 3) чи обидві відповіді правильні?
 4) чи правильна відповідь 2?
- 2.17. *Що не входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту»:*
- 1) визначення ключових факторів успіху (КФУ);
 - 2) пошук невдоволених потреб;
 - 3) сегментація ринку і вивчення мотивації дій споживачів у кожному сегменті;
 - 4) чи все перелічене входить до змісту поняття «оцінка впливу споживачів і попиту»?
- 2.18. *Стейкхолдери – це:*
- 1) зовнішні партнери;
 - 2) компаньйони;
 - 3) постачальники;
 - 4) чи всі відповіді вірні?
- 2.19. *Найбільш важливою критерій оцінки роботи з постачальниками – це:*
- 1) економічна ефективність їх діяльності;
 - 2) їх купівельна спроможність;
 - 3) невисока від них залежність;
 - 4) чи всі відповіді вірні?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати одним–двома словами на кожне)

1. До якого середовища відносять імідж підприємства?
2. Яке середовище складається з елементів-факторів непрямої дії?
3. Який вплив на підприємство мають елементи-фактори мікросередовища?
4. Загрози, що призводять до критичного стану і руйнувань на підприємстві, при високій ймовірності реалізації, оцінюють як...
5. Якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в галузі, то вона, з точки зору високої прибутковості, є...
6. Які елементи середовища впливають на підприємство?
7. За якою ознакою групують підприємства при складанні карти стратегічних груп у галузі?
8. Як слід використовувати стейкхолдерів з високими можливостями впливу на дане підприємство і високою зацікавленістю ним?
9. Які ще групи елементів-факторів Ви знаєте, крім зовнішнього, внутрішнього і мікросередовища?
10. Що моделюють стосовно факторів макросередовища при їх аналізі на конкретному підприємстві?

11. Які конкурентні переваги має підприємство, що використовує дешеві засоби праці, сировину і робочу силу?
12. З врахування чого бажано почати аналіз галузі?
13. Як оцінюють загрози зовнішнього середовища з точки зору ймовірності їх реалізації і можливих ...
14. Чию методика використовують для виявлення КФУ?
15. Яка ще вимога пред'являється до сегментації ринку, крім доступності вимірюваності?
16. На основі яких конкурентних переваг конкурують підприємства, що входять до однієї стратегічної групи?
17. Які ще конкурентні сили у галузі Ви знаєте, крім відомих конкурентів, покупців, продавців, товарів-субститутів?
18. До якого середовища відноситься конкурентне середовище?
19. Шляхом задоволення чого намагаються досягти високої прибутковості підприємства в конкурентній боротьбі?
20. Як називають зовнішніх партнерів, які зацікавлені у розвитку підприємства і здатні впливати на нього?
21. Діапазон конкуренції – це широта чого?
22. Чим є конкурентне середовище для діяльності підприємства? Його ...
23. Виявленням чого є позитивним результатом аналізу макросередовища?
24. Як називають процес поділу ринку на групи покупців за схожими параметрами?
25. За якими ознаками можна охарактеризувати зовнішнє середовище підприємства крім, складності, взаємообумовленості, багатоваріантності, динамізму і мінливості?
26. Як оцінюють можливості зовнішнього середовища з точки зору ступеня впливу на підприємство і ймовірності ...
27. Яке застосування мають загальні стратегії І. Портера?
28. До якого фактора макросередовища відносять розвиток інновацій?
29. До якого середовища відносять фактор «Розвиток НТП»?
30. Який середній показник у галузі знижують конкуренти за інтенсивної конкуренції?
31. Яких ймовірних кроків слід чекати від агресивних конкурентів?
32. На що зважають при складанні карти стейкхолдерів, крім їх можливостей впливати на підприємство?
33. До якого середовища відносять рівень розвитку маркетингу?
34. Про який попит йдеться, якщо він стає критерієм привабливості галузі?
35. Що характеризує стадію розвитку галузі?
36. До якого середовища відносять стейкхолдерів?
37. Якою є інтенсивність конкуренції у галузі, якщо підприємство може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво?

38. Яку спеціалізацію можна обирати, коли підприємство випускає вузький асортимент товару високої якості?
39. Яку інформацію про середовище збирають методом сканування?
40. На яку якість конкуренції впливає наступний фактор: велика кількість підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж?
41. З якою метою, крім встановлення конкурентної позиції підприємства в галузі, проводиться конкурентний аналіз?
42. Про який стан підприємства створюється інформація шляхом прогнозування середовища?

5. Вправи

Вправа № 01. Побудуйте довільну, найбільш детальну і повну схематичну модель середовища діяльності підприємства, яку потрібно враховувати при розробці його стратегії.

Вправа № 02. Внаслідок сканування, і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства «Воля», встановлено дію наступних факторів: 1. Стабілізується попит на цукрові буряки. 2. Підвищується ставка на кредит господарство банку «Аваль», що обслуговують. 3. Дорожчають енергоносії. 4. Зростає попит на картоплю і овочі. 5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку. 6. Скорочується попит на м'ясо. 7. Дорожчають мінеральні добрива. 8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни. 9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів. 10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих. 11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни. 12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%. 13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення. **Завдання:** 1. Зобразіть методику аналізу мікросередовища. 1.1. Згрупуйте названі фактори. 1.2. Передбачте їх вплив на ПСП «Воля». 1.3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища. 1.4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей. 2. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

Вправа № 03. Винзавод «Поділля» застосовує передову в галузі технологію, змонтував сучасне імпортне обладнання, випускає біля 20 одиниць асортименту продукції, вина заводу – престижні, отримали багато медалей на різних виставках, робітники – високооплачувані, продукція порівняно дорога. **Завдання:** 1. Визначте, якого типу загальну конкурентну стратегію застосовує підприємство і чому? 2. В чому вона полягає? 3. Освоєння ще яких загальноконкурентних стратегій Ви можете запропонувати підприємству на майбутнє? 4. Зобразіть модель основних загальних типів конкурентних стратегій з урахуванням діапазону конкуренції і конкурентних переваг.

Вправа № 04. Цукрозавод «Галичина» має наступних зовнішніх партнерів: а) бурякосіючі господарства; б) фінансову групу в м. Київ, що володіє третинною акцій заводу; в) редактор місцевої газети – акціонер заводу; г) голова

райдержадміністрації – нова людина в районі; д) голова райради – акціонер заводу, повністю залежний від голови райдержадміністрації; ж) достатньо активна незалежна профспілка АПК; з) автопідприємство і хлібозавод володіють по 10% акцій цукрозаводу кожний; к) голова міста і депутати від заводського мікрорайону постійно висловлюють претензії соціального змісту, оскільки на розв'язання цих проблем коштів у бюджеті міста обмаль; л) решта акціонерів – дрібні, з незначною чисельністю акцій кожен. Завдання: складіть карту стейкхолдерів цукрозаводу і запропонуйте тип відносин з кожною групою.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Розвиток теоретичних уявлень про конкуренцію.
2. Загальні стратегії у галузі за М. Портером.
3. Характеристика матриці альтернативних конкурентних стратегій (табл. 2.2).
4. Критерії сегментації споживчих і промислових товарів на ринку.

7. Теми рефератів

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Методика діагностики і прогнозування мікро середовища.
3. Методика аналізу галузі.
4. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.
5. Прогнозування поведінки споживачів.
6. Оцінка стейкхолдерів.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 197–216.
2. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник. – М.: Филинь, Рилант, 2001. – С. 89–92.
3. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – С. 62–66.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К., 2002. – С. 37–73, 216–257, 399–419.

5. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С. 20–42.
6. Саенко М. Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАЙП, 2003. – С. 20–41.
-
-

Тема 3.

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства

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

*3.3. Загальна оцінка середовища підприємства.
SWOT-аналіз*

3.1. Системний функціональний аналіз внутрішнього стану підприємства

Без повної і найточнішої діагностики стану внутрішнього середовища підприємства, визначення його сильних і слабких сторін та розробка стратегії немислимі.

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

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

Підприємство є складною *системою*. Це означає, що воно як система є не просто сумою складових (підсистем і елементів), а їх діалектичною єдністю, тобто взаємопов'язаним і взаємообумовленим цілим, що має в

результаті взаємодії інші якості, ніж його складові – підсистеми і елементи.

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

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

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

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

Виділення в складі системи підсистем і елементів називають **декомпозицією** системи.

Декомпозиція системи **залежить**:

- а) від типу системи (сільськогосподарське підприємство, переробне підприємство, сервісне підприємство і т. ін.);
- б) від мети діагностики (для формулювання місії і цілей підприємства, для оцінки конкурентоспроможності тощо);
- в) від методики аналізу тощо.

Загальні **критерії декомпозиції підсистем**:

- Суттєвий вплив на цілі і кінцеві результати системи;
- Відображення інтегрованого впливу своїх елементів;
- Зв'язок із загальносистемними характеристиками, які мають вплив на досягнення цілей за допомогою усієї системи;

- Необхідність створення підсистем за тими ознаками, що чітко проявляють функціональний зв'язок між підсистемами і системою в цілому;
- Функції підсистеми реалізуються лише через взаємодію з іншими підсистемами і елементами.

Загальні критерії декомпозиції елементів:

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

Таким чином, щоб діагностувати підприємство, необхідно провести аналіз його внутрішнього середовища системно, з урахуванням не тільки стану елементів і підсистем, а й

виявленням їх взаємозв'язків та інтегрованого впливу на можливості досягнення стратегічних цілей (див. додаток 3).

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

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

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

Можна запропонувати наступну схему діагностики внутрішнього стану середовища підприємства (табл. 3.1).

Зрозуміло, що показана структура і діагностика внутрішнього середовища є приблизною і неповною. В кожному конкретному випадку слід підходити індивідуально, враховуючи специфіку підприємства. Але загальними підходами можна скористатися.

Таблиця 3.1

**Аналіз і діагностика
внутрішнього стану середовища підприємства з визначенням
сильних і слабких сторін**

(на прикладі умовного господарства – м'ясокомбінату)

Аспект внутрішнього середовища (підсистеми)	Фактори внутрішнього середовища (елементи)	Показники, що характеризують фактори і формують умови діяльн.	Значення показника і можливий вплив фактора на стан даного підприємства	+сильні сторони – слабкі сторони
1	2	3	4	5

1. Виробництво	<p>1. Структура виробництва (підрозділи).</p> <p>2. Розміри і потужності виробництва.</p> <p>3. Технології.</p> <p>4. Будівлі і земля.</p>	<p>- кількість і місцезнаходження; - підпорядкування, зв'язки; - спеціалізація.</p> <p>- обсяги виробництва; - потужності; - рівень їх використання</p> <p>- тип; - питома вага прогресивних. - володіння або оренда; - якість, стан, придатність; - місцезнаходження; - стан будівництва; оцінка капвкладень</p>	<p>Перехід до стратегічних структур управління.</p> <p>Зростання виробництва на ____; Можливість зростання рівня завантаження потужностей до ____; Низька питома вага прогресивних технологій - ____.</p> <p>Значна кількість приміщень, що не використовуються; високі амортизаційні відрахування.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>+-</p>
1	2	3	4	5
	<p>5. Техніка, обладнання, механізми.</p> <p>6. Інтенсивність виробництва.</p> <p>7. Постачання.</p> <p>8. Продуктивність виробництва.</p> <p>9. Організація виробництва.</p>	<p>- типи, кількість; - вік, тех. стан; - рівень використання - техобслуговування і ремонт; - оновлення. - показники інтенсивності; - рівень ефективності інтенсифікації.</p> <p>- основні постачальники чи канали закупівель; - надійність і своєчасність; - якість закупівель; - сировинні зони; - економічні зв'язки з постачальниками. - продуктивність праці; - фондовіддача.</p> <p>- організаційна структура; - спеціалізація; - організація засобів виробництва; - організація, нормування і оплата праці - стимули; - організація основних</p>	<p>Обладнання на __% застаріле. Фінансові труднощі в обновленні обладнання.</p> <p>Низький рівень інтенсивності виробництва ____.</p> <p>Зростання обсягів поставок на ____;</p> <p>Низькі темпи зростання вартості сировини ____.</p> <p>Низькі можливості росту продуктивності праці і фондовіддачі ____.</p> <p>Перехід до стратегічних організаційних структур управління (ОСУ)</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>+</p>

	<p>10. Управління, контроль.</p> <p>11. Умови праці і техніка безпеки.</p> <p>12. Ефектив – ність виробництва.</p>	<p>галузей.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дотримання принципів управління; - розставлення персоналу; - форми, види і методи контролю; - інформація; - зв'язки, стиль; - система планування; - керівні кадри. <ul style="list-style-type: none"> - оцінка умов праці; - безпека праці; - нещасні випадки. <ul style="list-style-type: none"> - витрати, собівартість; - доходи; - рентабельність; - втрати. 	<p>Низький рівень керівних кадрів: не мають вищої освіти ____%; середній вік __ років; з низькими організаторськими здібностями ____% і т. д.</p> <p>Низький рівень охорони праці __.</p> <p>Можливість зниження собівартості до __, підвищення прибутку до __.</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>+</p>
1	2	3	4	5

Конкурененто-спроможність і збут продукції. Маркетинг.	1. Параметри конкуренто-спроможності.	- технічні; - нормативні; - економічні.	Недостатні технічні параметри конкуренто-спроможності.	-
	2. Ринки.	- розміри, тенденції розвитку; - власна частка ринку; - обсяг замовлень; - основні клієнти.	Невисока частка ринку – ____%.	-
	3. Організація збуту.	- канали, мережа; - методи; - запаси, залишки; - торгові витрати.	Вузька мережа збуту.	-
	4. Ціноутворення.	- стан; - тенденції; - стратегія і тактика.	Тенденція зростання цін продажу.	-
	5. Обслуговування після продаж.	- мережа, обсяги; - якість.	Відсутнє.	-
	6. Реклама.	- обсяги, вартість; - методи; - вплив.	Наявна можливість підвищення впливу реклами.	+
	7. Управління збутом.	- кадри; - система контролю.	Система недосконала.	-
	8. Якість маркетингу.	- інформація, зв'язки; - оцінка.	Якість маркетингу низька.	-
Фінанси.	1. Стан фінансового балансу.	- основні коефіцієнти; - фінансова стабільність.	Фінансові коефіцієнти низькі.	-
	2. Джерела фінансування.	- прибутки і їх розподіл; - джерела грошових надходжень; - активи.	Наявна можливість збільшення прибутків до ____.	+
	3. Напрями фінансування.	- об'єкти фінан-ня; - обсяги фінансування.	Наявна можливість збільшення обсягів фінансування на _	+
	4. Управління фінансами.	- кадри; - контроль; звітність; - інформація; - стосунки з банками.	Низький рівень фінансування.	-
Трудовий потенціал.	1. Склад, (структура).	- за категоріями; - за формами власності; - за соціальним станом; - за віком і статтю; - за стажом роботи; - за освітою; - за професією; - за кваліфікацією.	Низький якісний склад кадрів загалом: ____.	-
	2. Динаміка складу кадрів.	- приплив; - вибуття, плинність; - закріплення кадрів.	Висока плинність кадрів.	-
1	2	3	4	5

Система управління в цілому.	3. Забезпе – чення.	- показники в цілому; - за категоріями; - за сферами зайнятості.	Повна забезпеченість.	+
	4. Формування.	- підготовка; - добір, комплектування, розставлення.	Відсутня система підготовки кадрів.	-
	5. Підвищення кваліфікації.	- керівників і спец.; - кадрів масових професій; - форми і методи.	Відсутня система підвищення кваліфікації, просування по службі.	-
	6. Рівень використання.	- основні показники; - зайнятість; - продуктивність праці.	Низький рівень продуктивності праці.	-
	7. Мотивація.	- рівень оплати праці і її диференціація; - форми і системи оплати праці; - оплата за кінцевий результат; - участь в розподілі прибутків; - моральне стимулювання.	Праця не поставлена в залежність від кінцевих результатів. Відсутні моральні мотиви праці.	-
	8. Виховання.	- форми роботи і методи; - трудова дисципліна.	Низький рівень трудової дисципліни. Є резерви.	-
	9. Організація праці.	- форми і методи.		+
	10. Управління трудовим потенціалом.	- оцінка кадрової служби господарства; - планування; - система кадрової роботи.	Система кадрової роботи відсутня.	-
	1. Керівний склад підприємства.	- оцінка якостей; - віднош-ня до змін; - наявність стратегічного мислення.	Керівний склад не володіє стратегічним мисленням. ОСУ застарілі.	-
	2. Організацій-на структура управління.	- оцінка структури; - стосунки.		-
3. Прийняття рішень.	- принципи.	Переважає авторитарний стиль.	-	
4. Координація	- методи; - розподіл обов'язків; - посадові інструкції.	Посадові інструкції відсутні.	-	
5. Інформація.	- оперативність; - достовірність; - ефективність.	Інформаційне забезпечення управління на низькому рівні.	-	
6. Зв'язок.	- канали, способи; - технічний рівень.	Тех. рівень застарілий.	-	
1	2	3	4	5

Інноваційна діяльність.	7. Контроль.	- наявність системи; - її ефективність; - система звітності.	Відсутня система контролю за виконанням рішень.	-
	8. Організаційна культура.	- традиції, цінності; - стиль управління; - рівень участі працівників в управлінні.	Працівники до участі в управлінні не залучаються. Переважає авторитарний стиль управління	-
	1. Техніко – технологічний рівень.	- оцінка науково-технічного рівня; - оцінка технологічного рівня.	Науково-технологічний рівень низький.	-
	2. Наявність інноваційних проектів.	- кількість, обсяги; - оцінка реалізації; - оцінка результативності.	Є лише один інноваційний проект.	-
	3. Інноваційність поведінки.	- перших керівників; - керівників підрозділів; - спеціалістів.	Інноваційність поведінки кадрів низька.	-
Екологічність виробництва.	4. Можливості для нововведень.	- розробка нових зразків; - впровадження новинок; - діяльність КБ.	Можливості для нововведень обмежені.	-
	5. Персонал і управління.	- оцінка персоналу, який займ . НДР. - планування інноваційної діяльності; - контроль, стимули. - рекультивация.	Науковий персонал відсутній, і з дослідними установами зв'язку немає.	-
	1. Охорона земель.	- рівень забруднення; - ефективність заходів.	Не проводиться.	-
	2. Охорона водних ресурсів.	- ефективність заходів.	Збільшено обсяги стічних вод.	-
	3. Охорона повітря.	- оцінка.	Викиди в повітря доведено до норми	+
Імідж.	1. Імідж керівника;	- оцінка.	Керівник не має авторитету в обл.	-
	2. Імідж персоналу;	- оцінка.	Імідж персоналу невисокий.	-
	3 Створення іміджу.	- якість обслуговування; - якість офісу; - іміджева реклама.	Невисока. Помпезний офіс. Відсутня.	-
Соціальна ефективність.	1. Доходи працівників;	- оцінка; - диференціація.	Розшарування в доходах між рядовими прац. і керівниками.	-
	2. Соціальні послуги.	- дитсадки; - профілакторії; - рекреаційні зони.	Є дитсадок і будинок відпочинку.	+-
	3. Умови	- праці, безпеки; - проживання; - дозвілля.	Умови праці важкі для __% працівників; Не мають житла __% працівн.	-
1	2	3	4	5

Оцінка поточної стратегії.	1. Місія і цілі підприємства.	- оцінка; - відповідність середовищу.	Багато неузгоджених цілей.	-
	2. Тип корпоративної стратегії.	- відповідність середовищу.	Використовується стратегія стабілізації.	-
	3. Конкурентна стратегія.	- відповідність середовищу.	Лідерство за витратами.	+
	4. Функціональні стратегії.	- відповідність середовищу.	Недостатньо розроб. стратегії фінансів і маркетингу.	-
	5. Розподіл інвестицій.	- оцінка розподілу; - оцінка окремих проектів.	Ефективність розподілу і обсяги інвестицій низькі.	-
Загальна оцінка підприємства.	1. Історія, традиції.	- коли, як і ким створено; - особливості розвитку; - основні етапи; - традиції.	Підприємство ще не має чітко сформованих традицій.	-
	2. Роль.	- становище в регіоні, галузі; - загальна хар-ка ресурсів.	В регіоні займає провідне становище.	+
	3. Організаційно майнові відносини.	- форма власності; - орг-правова форма;	Акціонерне товариство.	+
	4. Вид і умови діяльності.	- галузь; - основна продукція; - географічні умови; - природно-економ. умови.	Природно-економічні умови задовільні.	+
	5. Місце - знаходження	- центрального офісу; - підрозділів; - відстані і зв'язок.	Виробництво розміщено компактно.	+

3.2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей

Джерела вихідних даних

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

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

Способи діагностики.

Оскільки внутрішнє середовище є системою, його аналіз теж проводять системно. Адже система – не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості, ніж складові елементи. Отже, якщо елементи аналізувати окремо, можна прийти до непривильних висновків.

Звідси **способи системного аналізу** наступні:

1. **Цільовий аналіз** – системний аналіз з точки зору цілей підприємства за допомогою побудованого „дерева цілей».
2. **Функціональний аналіз** – системний аналіз з точки зору виконуваних робіт, заходів, функцій за допомогою „дерева робіт (функцій)».
3. **Функціонально-цільовий аналіз** – системний аналіз одночасно як завдань (цілей), так і заходів (функцій) щодо їх виконання (досягнення) за допомогою побудовано-го змішаного графіка.
4. **Проблемний аналіз** – системний аналіз з точки зору основних проблем, кожна з яких аналізується і подається в такій послідовності: проблема → цілі її розв’язання → функції, заходи, яких слід вжити для розв’язання проблеми даного рівня і одночасно для розв’язання проблеми вищого (пріоритетного) рівня на „дереві проб-лем».

Користуватись можна будь-яким із наведених способів, залежно від ситуації. Але при цьому слід пам’ятати, що складні функції і цілі необхідно **декомпонувати** (виділити, розкласти) на складові за певними правилами. Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам:

- виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства або виконавцю;
- ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію).

**

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

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

- за рівнями в організаційній структурі підприємства (об'єднання – завод – цех – дільниця – бригада – робоче місце);
- за ресурсами (земля, основні засоби, оборотні засоби, трудо-вий потенціал, енергія тощо);
- за етапами виробничого циклу (заготівлі і постачання – виробництво – складування – реалізація);
- за типом виробництва (масове – серійне – індивідуальне);
- за етапами життєвого циклу товару (розробка і вихід на ринок – розвиток – зрілість – насичення і спад);
- за етапами життєвого циклу підрозділів підприємства (створення – ріст, розширення – зрілість – спад – реорганізація або стабілізація чи банкрутство);
- за варіантами заходів по досягненню цілей підприємства (зниження витрат по статтях, зростання якості і т.д.);
- за послідовністю заходів по досягненню цілей (закладення якісних характеристик при проектуванні – формування якості в процесі виробництва – підвищення якості засобами пакування тощо).

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

а) відповідно до етапів циклу управління:

- ✓ визначення цілей управління;
- ✓ проектування чи нормування;
- ✓ планування;

- ✓ організація виконання;
 - ✓ стимулювання;
 - ✓ облік;
 - ✓ звітність;
 - ✓ контроль;
 - ✓ аналіз;
 - ✓ регулювання;
- б) відповідно до етапів економічного циклу:
- ✓ встановлення відхилень від нормативних показників;
 - ✓ удосконалення нормативних показників;
 - ✓ коректування виробництва;
- в) відповідно до рівнів суб'єктів управління:
- ✓ виробничо-диспетчерський відділ об'єднання;
 - ✓ виробничо-диспетчерський відділ заводу;
 - ✓ виробничо-диспетчерський відділ цеху тощо.

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

**

Правило системності.

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

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

прибутків і міцного фінансового стану - оскільки є затратними.

Вибір способів аналізу.

При аналізі результатів діагностики треба мати на увазі, що:

а) для виявлення та **оцінки проблеми** використовують, як правило, функціонально-цільовий аналіз;

б) для пошуку **шляхів розв'язання** проблеми – причинно-наслідковий аналіз.

**

Методи і прийоми аналізу.

В цілому для діагностики і аналізу внутрішнього середовища підприємства застосовують всі відомі

методи економічних досліджень: статистично-економічний, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний, економіко-математичний, балансовий;

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

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

Зрештою, успіх функціонального аналізу буде залежати від глибини знань, отриманих при освоєнні **курсів** економіко-математичних методів, економетрії, статистики, аналізу, еконо-

міки, організації і планування підприємства, маркетингу, менеджменту, фінансів та інших економічних дисциплін.

**

Результати аналізу.

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

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

Стратегічні проблеми підприємства означають невідповідність між його цілями і дійсним станом справ в усіх сферах, включаючи і слабкі сторони. Тобто поняття „стратегічні проблеми» значно ширше ніж „слабкі сторони».

Отже, комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає, поряд з виявленням слабких сторін, діагностику стратегічних проблем в цілому, встановлення їх причин і можливостей розв'язання. Найбільш повну схему такого **аналізу стратегічних проблем** запропонував японський консультант Р.Омае (див. Додаток З).

**

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

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

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

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

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

3.3. Оцінка середовища підприємства в цілому. SWOT-аналіз.

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

Метод складання профілю середовища

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

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

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

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

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

Графа Г. – „Ступінь значущості фактора для підприємства» – це добуток експертних оцінок АБВ. Він, цей добуток, власне і є *інтегральною оцінкою ступеня важливості кожного фактора* для даного підприємства.

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

Таблиця 3.2.

**Складання і оцінка профілю середовища підприємства
(м'ясокомбінату)**

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

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

Таблиця 3.3.

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

Можливості	Сильні сторони
Загрози	Слабкі сторони

**

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

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

Таблиця 3.4.

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

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

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

**

SWOT-аналіз середовища підприємства

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

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

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

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

Таблиця 3.5.

SWOT-матриця

	Можливості	Загрози
	1. 3. 2. 4.	1. 3. 2. 4.
Сильні сторони 1. 3. 2. 4.	<i>Поле 1.</i> <i>Сила і можливості</i>	<i>Поле 2.</i> <i>Сила і загрози</i>

Слабкі сторони	<i>Поле 3.</i>	<i>Поле 4.</i>
1. 3.	<i>Слабкість та</i>	<i>Слабкість та</i>
2. 4.	<i>можливості</i>	<i>загрози</i>

SWOT-аналіз – широке поняття. Він починається із виявлення та відбору найсуттєвіших, найвпливовіших можливостей і загроз, зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв'язків між ними – заключний, дуже важливий, етап SWOT-аналізу.

На кожному з чотирьох полів SWOT-матриці (табл. 3.5.) розглядають всі можливі парні комбінації між сильними, слабкими сторонами підприємства, його можливостями і загрозами. Наприклад, формуючи поле №1 SWOT-матриці, Почергово співставляють сильну сторону підприємства №1 з можливостями зовнішнього середовища №№1.2.3.4; аналогічно співставляють з даними чотирма можливостями сильну сторону №2 потім №№ 3 і 4. (Відібраних чинників може бути значно більше ніж по чотири, як це показано на матриці). В результаті, на полі №1 відбираються сильні сторони підприємства, які найбільш повно можна використати для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища і сформуванню певної стратегії. Приміром, зростання сукупного попиту населення країни в поєднанні з низькою собівартістю продукції м'ясокомбінату може спричинитися до вибору ним стратегії зростання (при сприятливих для цього інших чинниках).

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

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

По-перше, можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: задалегідь помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент.

По-друге, при проведенні SWOT-аналізу, використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок, застосування якого може дати суттєві похибки.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ **по темі №3**

1. Основні поняття

Внутрішнє середовище. Діагностика внутрішнього середовища. Підприємство як система. Підсистема. Елемент підсистеми. Декомпозиція підсистеми. Декомпозиція елементів підсистеми. Сильні сторони підприємства. Слабкі сторони підприємства. Цільовий аналіз. Функціональний аналіз. Функціонально-цільовий аналіз. Проблемний аналіз. Системність показників. Методи і прийоми аналізу внутрішнього середовища. Специфічні методи функціонального аналізу. Стратегічна проблема. Стратегічні ресурси. Профіль середовища. Матриця Дж. Вільсона. SWOT-матриця. SWOT-аналіз.

2. Контрольні запитання

1. Розкрийте поняття внутрішнього середовища підприємства і необхідність його аналізу як системи.
2. В чому суть декомпозиції системи внутрішнього середовища і її критеріїв.
3. Охарактеризуйте коротко аспекти внутрішнього середовища фірми.
4. Приведіть порядок (методику) діагностики внутрішнього стану підприємства на умовному прикладі.
5. Назвіть джерела і охарактеризуйте способи діагностики внутрішнього середовища підприємства.
6. В чому суть декомпозиції складних функцій і цілей і доки її слід

- проводити?
7. Назвіть основні методи досліджень внутрішнього середовища та різницю між слабкими сторонами і стратегічними проблемами.
 8. Охарактеризуйте методику складання профілю середовища підприємства.
 9. Охарактеризуйте методику SWOT- аналізу середовища підприємства.
 10. Розкрийте методику побудови SWOT – матриці.

3. Тести

- 3.01. *Що є метою діагностики внутрішнього середовища:*
 1. можливості і загрози;
 2. рівень виробництва і збуту;
 3. рівень прибутковості;
 4. сильні і слабкі сторони?
- 3.02. *Що з названого не є сильною стороною внутрішнього середовища:*
 1. низька собівартість;
 2. відсутність довгострокових боргів;
 3. помпезне приміщення офісу;
 4. значне енергомістке виробництво?
- 3.03. *Профіль середовища це:*
 1. оцінка кожного фактора внутрішнього і зовнішнього середовища за певною шкалою;
 2. оцінка кожного фактора макро і мікросередовища в балах;
 3. оцінка внутрішнього середовища за певною шкалою;
 4. всі відповіді правильні?
- 3.04. *За допомогою SWOT-матриці встановлюють:*
 1. зв'язки між сильними сторонами і можливостями середовища;
 2. зв'язки між слабкими сторонами і загрозами середовища;
 3. зв'язки між сильними, слабкими сторонами, можливостями і загрозами середовища?
 4. зв'язки між можливостями і слабким сторонами
- 3.05. *Діагностика внутрішнього середовища підприємства означає:*
 1. взаємодію підсистем і елементів цього середовища;
 2. оцінку стану підсистем і елементів середовища;
 3. системний вплив підсистем і елементів на рівень і

- ефективність виробництва та конкурентоспроможність;
4. всі відповіді характеризують поняття діагностики.
- 3.06. *Чим викликана необхідність системної діагностики внутрішнього середовища:*
1. важливістю даного середовища;
 2. взаємопов'язана дія факторів має в результаті інші якості ніж якщо б фактори діяли ізольовано;
 3. складністю внутрішнього середовища;
 4. всі відповіді невірні?
- 3.07. *Результатом діагностики внутрішнього стану мають стати уявлення про:*
1. сильні і слабкі сторони;
 2. сильні сторони і загрози;
 3. можливості і слабкі сторони;
 4. можливості і загрози?
- 3.08. *Як називають процес виділення в складі підприємства, як системи, підсистем (аспектів) і елементів (факторів):*
1. диверсифікацією;
 2. диференціацією;
 3. аналізом;
 4. декомпозицією?
- 3.09. *Що не є джерелом вихідних даних про стан внутрішнього середовища:*
1. схеми інформаційних потоків;
 2. штатний розпис;
 3. накази директора;
 4. дані про партнерів і постачальників?
- 3.10. *Якщо проаналізувати вплив всіх факторів внутрішнього середовища зокрема то в результаті отримаємо:*
1. цілісну картину стану внутрішнього середовища;
 2. можливість зробити неправильні висновки;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. обидві відповіді неправильні?
- 3.11. *Проблемний аналіз внутрішнього середовища підприємства означає:*
1. мету розв'язання проблеми і заходи по її досягненню;
 2. цільовий аналіз;
 3. функціональний аналіз;
 4. функціонально-цільовий аналіз?
- 3.12. *Функціонально-цільовий аналіз внутрішнього середовища – це:*
1. побудова „дерева цілей»;
 2. побудова „дерева робіт»;

3. побудова „дерева проблем»;
 4. спосіб діагностики?
- 3.13. *Складні цілі і функції декомпонуються доти, доки:*
1. не будуть реалізовані;
 2. не забезпечать реалізації стратегії;
 3. їх не можна буде виміряти і доручити конкретному виконавцю;
 4. всі відповіді правильні?
- 3.14. *Правило системності зміни чи визначення показників цілей та функцій гласить:*
1. усім цілям повинні відповідати функції по їх реалізації;
 2. показники цілей і функцій нижчого порядку слід змінювати так, щоб максимально сприяти реалізації цілей та функцій вищого порядку;
 3. функції і цілі повинні бути взаємообумовлені;
 4. всі відповіді правильні?
- 3.15. *Чому ціль, доведена виробничим цехам у обсягах валового виробництва не сприятиме цілі вищого порядку – отримання максимальних прибутків:*
1. тому, що вона розпорошується;
 2. тому, що стилі управління у різних цехах різні;
 3. тому, що дані показники не співмірні;
 4. тому, що ціль нижчого порядку затратна?
- 3.16. *Слабка сторона підприємства означає:*
1. невідповідність внутрішнього середовища конкурентному середовищу;
 2. невідповідність між цілями і станом внутрішнього середовища;
 3. невідповідність конкурентного середовища цілям;
 4. невідповідність внутрішнього середовища можливостям підприємства?
- 3.17. *Яке співвідношення між поняттями „слабка сторона» і „стратегічна проблема»:*
1. поняття „слабка сторона» включає поняття „стратегічна проблема»;
 2. це тотожні поняття;
 3. поняття „стратегічна проблема» включає поняття „слабка сторона»;
 4. ці поняття ідентиферентні?
- 3.18. *Стратегічні ресурси – це:*
1. засоби виробництва підприємства, що забезпечують його стратегію;

2. основні засоби підприємства, що забезпечують його стратегію;
 3. засоби виробництва та персонал, які лімітують реалізацію стратегічного плану і цілей підприємства;
 4. всі відповіді правильні?
- 3.19. *За допомогою методу складання профілю середовища підприємства визначають:*
1. потребу у стратегічних ресурсах;
 2. слабкі сторони і проблеми підприємства;
 3. проводять SWOT-аналіз;
 4. відносну значущість кожного окремого фактора?
- 3.20. *SWOT-аналіз – це:*
1. виявлення вагомості кожного фактора середовища;
 2. встановлення зв'язків між важливими можливостями, загрозами, сильним і слабкими сторонами;
 3. порівняння можливостей і сильних сторін зі слабкими сторонами і загрозами;
 4. всі формулювання в цілому дають правильну відповідь?
- 3.21. *Причиною, що викликає необхідність SWOT-аналізу є:*
1. складність середовища;
 2. непередбачуваність середовища у ринкових умовах;
 3. існування середовища як системи;
 4. всі відповіді правильні?
- 3.22. *На кожному з квадрантів SWOT-матриці записують:*
1. перелік сильних і слабких сторін та можливостей і загроз;
 2. їх парні комбінації;
 3. можливі стратегії підприємства;
 4. всі відповіді неправильні?
- 3.23. *Заздалегідь відстежена загроза може:*
1. перерости у свою протилежність;
 2. стати перевагою;
 3. перерости у слабкість підприємства;
 4. правильні відповіді 1 і 2?

4. Перелік запитань для бліцопитування (відповіді 1-2 словами на кожне)

1. До якої підсистеми внутрішнього середовища відноситься фактор

- мотивація?
2. Що виявляють стосовно факторів середовища і підприємства згідно методики діагностики його внутрішнього стану?
 3. Внутрішнє середовище підприємства в значній мірі визначає що?
 4. Як слід провести діагностику підприємства, щоб отримати найточніший діагноз внутрішнього середовища?
 5. До якого аспекту внутрішнього середовища відносяться наступні його фактори: потужність, вік обладнання, собівартість, прибутковість т.д.?
 6. Внутрішнє середовище, як система, складається з підсистем, факторів і ...
 7. До якого аспекту внутрішнього середовища відносяться наступні його фактори: активи, доходи, джерела грошових поступлень і інші?
 8. Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку його стану чи розвитку?
 9. Елементи внутрішнього середовища безпосередньо відносяться до ...
 10. Чим є сильні сторони внутрішнього середовища підприємства для конкурентної боротьби та для розробки і реалізації стратегії?
 11. До якого аспекту внутрішнього середовища відносяться наступні показники прояву його факторів: тип технології, фондівіддача, продуктивність праці тощо?
 12. Які якості є результатом взаємодії всіх складових внутрішнього середовища, як системи, порівняно із сумою якостей цих складових: підсистем і елементів?
 13. Що по відношенню до середовища складають експерти, коли оцінюють в балах ступінь значущості для підприємства кожного фактора середовища?
 14. Чим для декомпозиції підсистеми є вимога відобразити інтегральний вплив своїх елементів?
 15. Що встановлюють стосовно можливостей, загроз, сильних і слабких сторін середовища?
 16. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відносяться наступні фактори: координація, інформація, зв'язок?
 17. Як називають процес виділення у складі внутрішнього середовища підприємства, як системи, підсистем і елементів?
 18. До якого аспекту внутрішнього середовища відносять умови праці, проживання і дозвілля?
 19. Як називається стратегічний аналіз, коли встановлюють зв'язки між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами середовища?
 20. Від чого в першу чергу залежить декомпозиція внутрішнього середовища підприємства, як системи, крім типу системи і методики аналізу?
 21. Як називають матрицю за допомогою якої встановлюють зв'язки між

- основними характеристиками середовища?
22. До якої підсистеми внутрішнього середовища відносяться аспекти: техніко-технологічний рівень і можливості для нововведень?
 23. Що формує умови внутрішнього середовища?
 24. Чим для декомпозиції елементів підсистеми є вимога відповідати властивостям, що характеризують підсистему?
 25. До якої підсистеми внутрішнього середовища підприємства відноситься фактор – організаційно-майновий стан?
 26. В порівнянні з ким підприємства виявляють сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища?
 27. До якого аспекту внутрішнього середовища відноситься наступний показник прояву його певного фактора - власна частка ринку?
 28. Чим для діагностики внутрішнього стану підприємства є дані про його статут, бухгалтерський облік, штатний розпис тощо?
 29. Який аналіз проводять для пошуку шляхів розв'язання проблем внутрішнього середовища?
 30. Як називають аналіз середовища підприємства, побудований на виявленні зв'язків між загрозами і можливостями, слабкими і сильними сторонами?
 31. Скільком головним вимогам повинні відповідати декомпоновані функції та цілі?
 32. Як називають градацію значущості для підприємства сильних і слабких сторін, загроз і можливостей?
 33. Як називають результат діагностики внутрішнього середовища, коли виявлено його невідповідність конкурентному середовищу?
 34. Які ще способи системного аналізу Ви знаєте, крім функціонального, цільового і функціонально-цільового?
 35. За допомогою якої матриці можна відібрати найважливіші чинники середовища, враховуючи рівень сучасного і потенційного їх впливу на підприємство?
 36. Правило перевірки системності аналізу внутрішнього середовища гласить, що показники оцінки функцій та цілей певного рівня повинні відповідати показникам ...
 37. Як називають системний аналіз внутрішнього стану підприємства з точки зору виконуваних робіт?
 38. Які сильні і слабкі сторони, можливості і загрози відбирають для SWOT-аналізу після складання профілю середовища?
 39. Як називають методи аналізу внутрішнього середовища з використанням кривої досвіду, моделі ЖЦТ тощо?
 40. Як називають системний аналіз внутрішнього стану підприємства за допомогою „дерева цілей“?
 41. Як називають засоби, що лімітують цілі і параметри стратегічного плану підприємства?

42. Який аналіз проводять для виявлення і оцінки проблем внутрішнього середовища?
43. Як називають декомпозицію функцій та цілей в розрізі основних і оборотний засобів, землі, трудового потенціалу тощо?
44. Як називають результат діагностики внутрішнього середовища, коли виявлено невідповідність цілей дійсному стану підприємства?
45. Скільки квадрантів включає в себе SWOT-матриця?

5. Вправи

Вправа № 3.01

Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»: 1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям). 2. Висока пи-тома вага енергетичних затрат. 3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу. 4. Обладнання застаріле. 5. Етикетки і пляшки примітивні. 6. Постачаль-ники стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Склад спеціалістів досвідчений. 10. Висока собівартість про-дукції. 11. Завод постійно штрафується за стічні води. 12. Сортимент продукції ши-рокий. 13. Важкі умови праці. 14. Ціни на продукцію порівняно низькі. 15. Якість продукції контролюється добре. 16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні. 17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі «Оболонь». 18.-Низька фондовіддача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових про-фесій. 20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок. 21. Від-сутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 60 відсотків асо-ртименту поступаються кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає. 24. Завод достатньо платоспроможний. 25. Маркетингові дослідження не ведуться. 26. Директор авторитету в районі не має. 27. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 10% продукції по прогресивній техноло-гії. 28. Приміщення заводууправління в занедбаному стані. 29. Відгуки про пиво заводу «Корифей» схвальні. 30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Завдання: 1. Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.). 2. Відповідь оформіть таблицею.

Вправа № 3.02

Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Про-мін» характеризується наступним чином: 1. Можливості: а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами, б) зростання сукупного попиту, в) до-говір з Росією і Білоруссю про зниження митного збору на цукор. 2. Загрози: а) значний податковий тиск, б) звуження сировинної зони і врожайності цукросиро-вини, в) завезення дешевого цукру з тростини. 3. Сильні сторони: а) нове прогресивне обладнання, б) висококваліфікований кадровий потенціал, в) висока якість продукції. 4. Слабкі сторони: а) відсутність інвестиційних можливостей, б) висока собівартість продукції, в) низький рівень маркетингу.

Завдання: 1. Сформуйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації. 2. Дайте їм оцінку. 3. Вкажіть на ті, які слід врахувати при розробці стратегії. 4. В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

Вправа № 3.03

За даними вправи № 3.01: а) складіть профіль внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей», б) уявіть, що Ви уособлюєте групу експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного фактора для галузі, ступінь і спрямованість впливу на підприємство.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Освоїти структуру таблиці 3.1, сформувати за нею навички діагностики і прогнозування внутрішнього середовища підприємства.
2. Засвоїти приведений приклад декомпозиції цілей і функцій при функціонально-цільовому аналізі.
3. Традиційні методи економічних досліджень на підприємстві.
4. Матриця Дж. Вільсона.

7. Теми рефератів

1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.
2. Стан і прогноз середовища підприємства в цілому та його вплив на формування стратегії підприємства.
3. Методика SWOT-аналізу середовища підприємства.

8. Рекомендована література

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 139-152.
8. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 37-48.
9. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001.- С. 91-113.
10. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К.: 2002. С. 73-210, 420-455.

- 11.Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МА-УП, 2000. С.43-50.
- 12.Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.44-60.
-
-

Тема 4

ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Місія підприємства

4.2. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування

4.1. Місія підприємства.

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

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

Необхідність формування місії

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

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

Принципи формування місії

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

1. *Стислість і декларативність* формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.
2. *Зовнішня переважно спрямованість*, в першу чергу на потенційного споживача.

Адже останнього зовсім не цікавить одна із корінних цілей підприємства – максималізація прибутку. Зате він ще й як інтересується ціною, якістю, умовами продаж і обслуговування. А без споживача, без його високого і постійного інтересу до продукції підприємства, мріяти про високі прибутки проблематично. Тому то первинне в діяльності підприємства не прибуток, а попит споживачів. Прибуток – вторинне, функція попиту. Споживачі ж і їх попит знаходяться у зовнішньому середовищі. Туди і повинна спрямовуватися місія підприємства. Якщо підприємство, як відкрита система, здатне сформулювати і забезпечити таку місію, яка задовольнятиме і стимулюватиме попит, воно одночасно буде і з прибутком.

Ось ***приклади формулювання місії*** підприємства, де враховано названі принципи. Приміром, Г.Форд місію своєї кампанії сформулював так: „Ми постачаємо людям дешевий транспорт». Місія фірми „Соні» подається наступним чином: „Здійснюючи прогрес, служити всьому світу». Ще приклади: „Що добре для країни, то добре для фірми», „До миру через світову торгівлю», „Споживачі – джерело сили нашої фірми», „Смакує по-домашньому („Верес»)» тощо. Разом з тим, місія може формулюватися і дещо ширше.

Параметри змісту місії

В цілому ж, *зміст місії* може включати наступні параметри:

- опис, (характеристика) товарів і послуг, які пропонуватиме підприємство;
- характеристику ринків – визначення основних споживачів, на яких розрахована продукція підприємства;
- основні цілі підприємства, подані через певні якісні характеристики, зокрема, в термінах: порівняння, зростання, згорання, стабілізації тощо;
- декларативну характеристику технологій та інновацій в термінах: найпрогресивніші інноваційні технології, найновіші досягнення науки тощо;
- філософію підприємства – основні погляди і цінності, що визнаються всіма членами трудового колективу і які є основою мотивації дій даного колективу;
- внутрішню концепцію підприємства, тобто враження про себе: конкурентоспроможність продукції і підприємства, свої сильні сторони тощо;
- зовнішню концепцію підприємства, її імідж – проголошення відповідальності перед споживачами, регіоном, суспільством.

Фактори-джерела місії

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

1. Стан середовища підприємства.
2. Ресурси підприємства.
3. Історія підприємства, за час якої сформувалась його філософія.
4. Стель діяльності власників і менеджерів.
5. Специфічні особливості підприємства.

Крім запропонованих Ф.Котлером, до факторів місії варто, *на*

наш погляд, також віднести:

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

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

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

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

в) основні *ціннісні орієнтації* – внутрішні спонуки, внутрішня мотивація діяльності членів колективу: теоретичні (істина, знання, раціональне мислення); економічні (прибутковість, корисність, практичність); політичні (влада, визнання, інтереси); соціальні (безконфліктність); естетичні (гармонія); релігійні тощо;

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

Значення місії

Місія має суттєве значення. Вона, зокрема, є *базою*:

- для розробки і узгодження цілей;

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

4.2. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування

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

Значення цілей

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

Функції цілей

Важливість цілей визначається *функціями*, які вони виконують:

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

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Різниця між ними в наступному (табл. 4.1).

Таблиця 4.1.

Різниця між місією і цілями підприємства

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

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

Таблиця 4.2.

Класифікація цілей підприємства

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

За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання.

**

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

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

**

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

Приклади формулювання цілей:

- досягти лідируючого положення в галузі шляхом збільшення частки ринку до __% (така ціль може виступати метою);
- забезпечити випуск наступних товарів в наступних обсягах __
- досягти наступних показників якості __;
- скоротити нормативні строки обслуговування клієнтів на __ днів;
- вийти на наступні нові ринки до наступних дат __;
- знизити витрати на одиницю продукції на __;
- освоїти такі нові види товарів і послуг __;
- джерела, об'єкти і обсяги інвестування наступні __;

- напрямки і обсяги інновацій ___;
- динаміка грошових поступлень і прибутковості ___;
- досягти наступних фінансових коефіцієнтів ___;
- змінити мережу збуту продукції наступним чином ___;
- освоїти такі технології в наступних обсягах ___;
- перейти до наступної організаційної системи управління ___;
- змінити систему оплати праці наступним чином ___;
- поновити статутний фонд на ___ за рахунок ___;
- збудувати наступні об'єкти, придбати наступну техніку ___
- і так далі.

Вимоги до формування цілей

Цілі мають бути:

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

Цілі формуються, змінюються і досягаються в певній послідовності, за наступними етапами (фазами):

Етапи процесу формування, змін і досягнення цілей

1. Аналіз тенденцій середовища і пошук цілей.
2. Вибір і встановлення цілей для підприємства в цілому та аналіз їх реалізуємості і відповідності іншим вимогам.
3. Побудова ієрархії цілей (дерева цілей).
4. Перегляд і уточнення цілей в процесі реалізації стратегії:
 - а) корегування відповідно до змін середовища (тобто цілі набувають ситуаційного характеру);
 - б) спосіб перегляду: на базі довгострокових формуються короткострокові цілі; при досягненні короткострокових, коригуються чи переглядаються довгострокові з урахуванням змін середовища. Внаслідок, початкові довгострокові цілі, як правило, повністю не досягаються, оскільки регулярно змінюються в ході виконання короткотермінових і змін середовища.

**

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

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

Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії таке: а) цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і більший часовий інтервал для досягнення; б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня. В цілому, якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому.

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

Побудова дерева цілей

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

Схема побудови „дерева цілей» підприємства показана на рисунку 4.1.

Вимоги до побудови „дерева цілей» наступні:

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

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

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

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

Одним з найважливіших вимог до побудови „дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є за-

безпечення *узгодженості*, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних. Схему зв'язків і узгодженості цілей показано на рисунку 4.2.

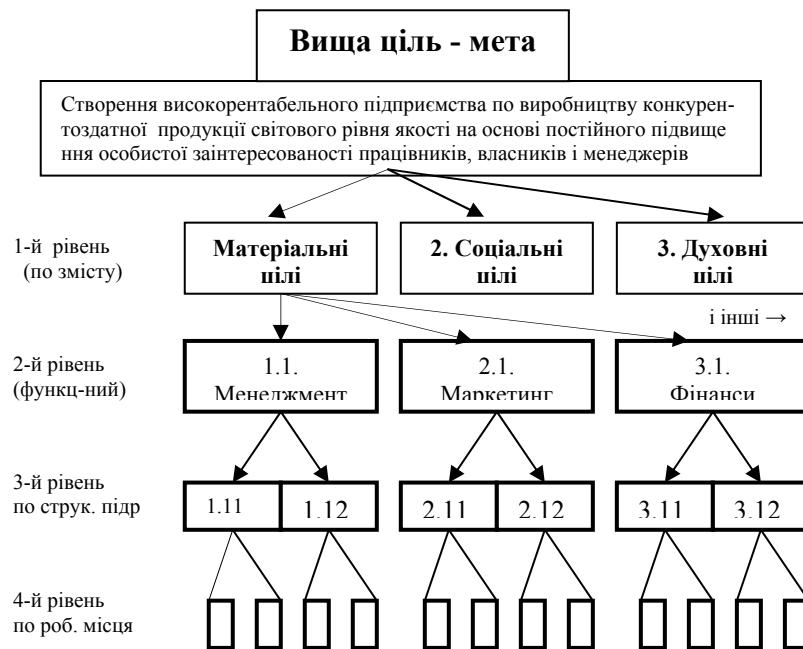


Рис. 4.1. Дерево цілей підприємства

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

заходи третього рівня, які створюють сприятливі умови для виконання цілей другого рівня і т.д.

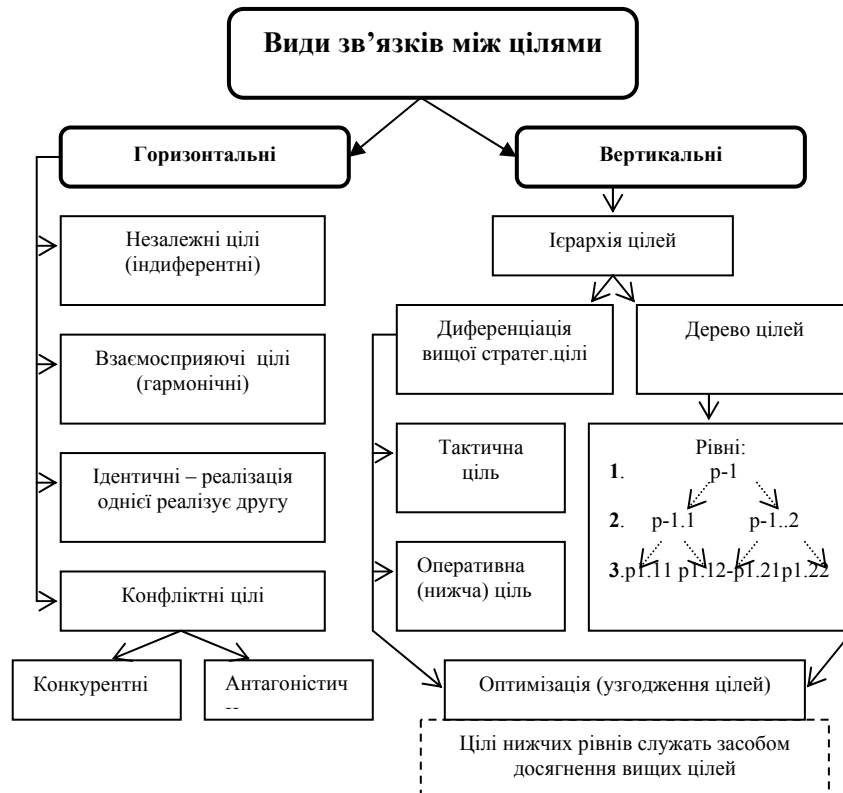


Рис. 4.2. Схема зв'язків і узгодженості цілей

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

відразу. Частковий же перегляд і уточнення називають коректуванням цілей.

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

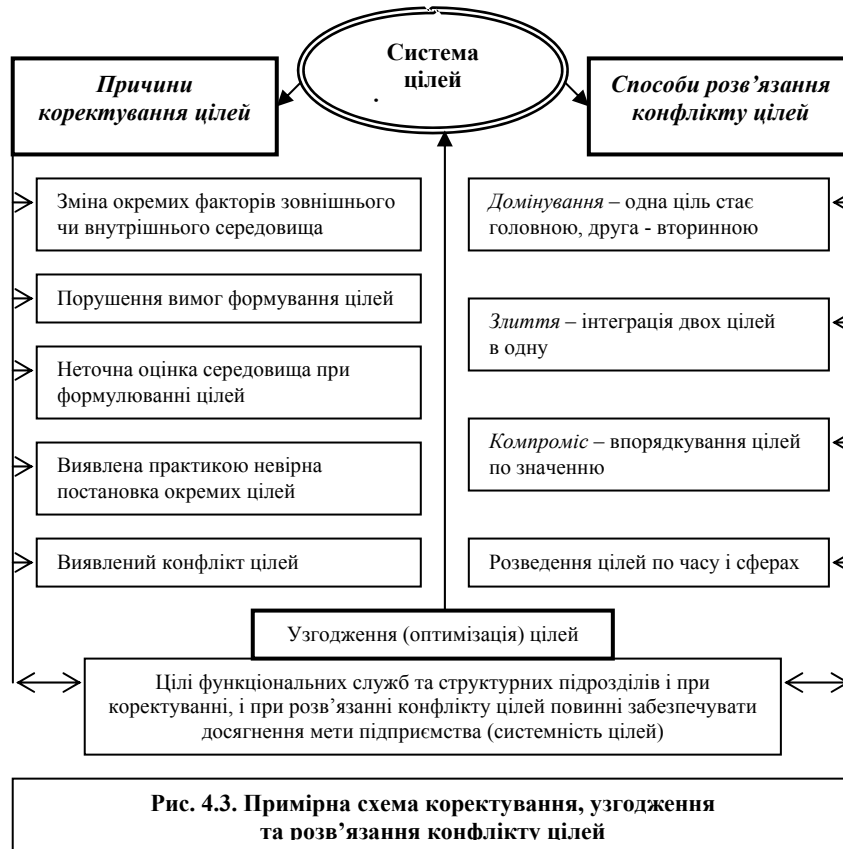


Рис. 4.3. Примірна схема коректування, узгодження та розв'язання конфлікту цілей

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

по темі №4

1. Основні поняття

Місія підприємства. Цілі підприємства. Мета підприємства. Ієрархія цілей. Дерево цілей. Декомпозиція цілей. Коректування цілей.

2. Контрольні запитання

1. Розкрийте поняття місії підприємства, її значення, необхідність і принципи формування.
2. Що може включатися у зміст місії підприємства?
3. Охарактеризуйте чинники, що впливають на формування місії підприємства.
4. Розкрийте поняття цілей підприємства, їх функцій і різницю між цілями і місією фірми.
5. Як класифікуються цілі підприємства?
6. Поняття мети підприємства.
7. Назвіть вимоги до формування цілей та приведіть деякі приклади їх формулювання.
8. Охарактеризуйте етапи процесу формування, змін і досягнення цілей.
9. Розкрийте поняття ієрархії цілей і „дерева цілей».
10. Охарактеризуйте види зв'язків між цілями, причини їх коректування і способи розв'язання конфлікту цілей.

3. Тести

- 4.01. *Місія підприємства розрахована в першу чергу:*
1. на зовнішнє середовище;
 2. на внутрішнє середовище;
 3. на конкурентів і постачальників;

4. на персонал підприємства?
- 4.02. *Що з названого не може бути місією підприємства:*
 1. «Людя – дешево взуття»;
 2. «Смакує по-домашньому»;
 3. «Найвищий прибуток – запорука успіху»;
 4. Висока якість – наш девіз»?
- 4.03. *В чому найвище призначення місії підприємства:*
 1. бути базою для відносин з партнерами;
 2. служити базою для розробки взаємоузгоджених цілей і всіх планів підприємства;
 3. служити об'єднуючим фактором дій персоналу;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.04. *Що найповніше характеризує цілі підприємства:*
 1. майбутній бажаний стан підприємства;
 2. орієнтир поведінки всіх працівників;
 3. конкретний бажаний кінцевий стан всіх сфер діяльності;
 4. всі характеристики в комплексі?
- 4.05. *В чому різниця між місією і цілями підприємства:*
 1. в конкретності строків виконання і спрямованості інформації на зовнішнє чи внутрішнє середовище;
 2. в конкретності визначень і вимірюваності кількісними чи якісними параметрами;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. обидві відповіді неправильні?
- 4.06. *В яких сферах не встановлюються цілі підприємства:*
 1. в сфері податків;
 2. в сфері доходів і позиції на ринку;
 3. в сфері менеджменту;
 4. в соціальній сфері?
- 4.07. *Яку функцію з названих не можуть виконувати цілі:*
 1. критерію для прийняття рішень;
 2. рекламування товару;
 3. контролю;
 4. координуючу і мотивуючу?
- 4.08. *Побудова ієрархії цілей означає:*
 1. формування «дерева цілей», рангування;
 2. етап процесу формування цілей;
 3. конкретизація цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня;
 4. всі відповіді правильні.
- 4.09. *На якому рівні на «дереві цілей» знаходяться цілі функціональних підрозділів:*

1. на першому;
 2. на другому;
 3. на третьому;
 4. на четвертому?
- 4.10. До яких видів зв'язків між цілями підприємства відносяться конфліктні цілі:
1. горизонтальні;
 2. вертикальні;
 3. оперативні;
 4. тактичні?
- 4.11. Чим викликана необхідність розробки місії підприємства:
1. потребою формування іміджу у клієнтів;
 2. потребою об'єднати і скоординувати дії персоналу;
 3. наявністю виробничо-комерційної таємниці;
 4. всі відповіді у сукупності найбільш повно відображають необхідність розробки місії?
- 4.12. Чому не може служити місією підприємства його висока прибутковість:
1. бо прибуток – функція попиту;
 2. бо основне джерело прибутку знаходиться у зовнішньому середовищі;
 3. бо прибуток споживача не цікавить;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.13. Чи може місія включати основні цілі підприємства:
1. так;
 2. ні;
 3. так, але подані через якісні характеристики;
 4. так, але лише найважливіші?
- 4.14. Цілі підприємства порівняно з його місією повинні:
1. мати конкретні вираження бажаних результатів і строків
 2. бути кількісно вимірюваними;
 3. направлені на покращання використання ресурсів;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.15. Мета підприємства – це:
1. найважливіші цілі, які найбільш точно відображають бажаний кінцевий стан підприємства;
 2. місія і цілі підприємства у їх єдності;
 3. кінцевий стан підприємства;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.16. Початкові довгострокові цілі підприємства, як правило:
1. досягаються;
 2. не досягаються;

3. досягаються у сприятливих умовах;
 4. правильні відповіді 1 і 3?
- 4.17. *Ієрархія цілей – це:*
1. їх рангування;
 2. конкретизація цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня;
 3. побудова „дерева цілей»;
 4. всі відповіді правильні?
- 4.18. *Під коректуванням цілей підприємства розуміють:*
1. їх частковий перегляд і уточнення;
 2. усунення конфлікту цілей;
 3. перегляд всіх цілей у зв'язку з різкою зміною середовища підприємства;
 4. уточнення цілей у новій ситуації?
- 4.19. *Способи розв'язання конфлікту цілей:*
1. злиття або домінування;
 2. компроміс або розведення їх по часу і сферах;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. правильна відповідь 2?
- 4.20. *Що не відноситься до горизонтальних зв'язків між цілями:*
1. декомпозиція цілей;
 2. індиферентні цілі;
 3. гармонічні або ідентичні цілі;
 4. конфліктні цілі?

4. Перелік запитань для бліщопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. На якому рівні дерева цілей визначаються завдання функціональним службам підприємства?
2. Який ще принцип формування місії Ви знаєте, крім зовнішньої переважно спрямованості?
3. Як ще називають проранговані цілі?
4. Які в першу чергу орієнтири діяльності підприємства відображає місія: зовнішні чи внутрішні?
5. Яка переважно направленість інформації у цілей підприємства?
6. За якою ознакою цілі поділяються на цілі підприємства, структурних підрозділів і функціональних служб?
7. До яких цілей за горизонтальними зв'язками відносяться конкурентні цілі?
8. Чим для розробки місії є культура підприємства?

9. Що для цілей підприємства є їх здатність узгоджувати дії підрозділів?
10. Чи можна вважати місією підприємства отримання максимального прибутку в перспективі?
11. У чому переважає відносний масштаб вираження бажаних результатів: у місії чи в цілях підприємства?
12. Що не має часових визначень: місія чи цілі?
13. Чи можна включати в зміст місії характеристику інновацій?
14. Чи можна сформулювати ціль підприємства наступним чином: «Збільшити долю ринку підприємства»?
15. Як називається спосіб розв'язання конфлікту цілей коли одну із конфліктних цілей роблять головною, а другу їй підпорядковують?
16. Чи правда, що довгострокові цілі повністю ніколи не виконуються?
17. Які порівняно з місією напрямки діяльності підприємства виражають цілі?
18. Чим для розробки місії є ціннісні орієнтації підприємства?
19. Чи потрібно включати у формулювання місії підприємства найбільш суттєві цифрові показники?
20. Сукупність чого (типових для підприємства) становить переважно культуру підприємства?
21. Чи правда, що цілі мають переважно конкретне вираження бажаних результатів?
22. Якими повинні бути цілі, щоб максимально влаштувати всіх?
23. В якій сфері діяльності, крім названих (позиція на ринку, клієнти, менеджмент, доходи, соціальна сфера), встановлюють цілі підприємства?
24. Для розв'язання конфлікту цілей їх розводять за сферами і ще за чим?
25. За якою ознакою цілі поділяються на виробничі, соціальні, економічні?
26. Що головне при визначенні місії: попит чи прибуток?
27. З огляду на кого чи на що принципи п-ва формулюються не конкретно?
28. До якого виду зв'язків між цілями відноситься ієрархія цілей?
29. Які цілі не приводять до демотивації колективу?
30. Що повинно задовольняти підприємство, щоб бути з прибутком?
31. Чим для досягнення цілей вищого рівня є цілі нижчого рівня?
32. Яку функцію, крім названих (контролю, критерію для прийняття рішень, мотивації, інструменту управління), виконують цілі?
33. На кого завжди зорієнтована місія підприємства?
34. Що ще, крім визначення кола клієнтів, слід визначити підприємству при формулювання місії?
35. Якими повинні бути цілі, щоб постійно відповідати змінам середовища?
36. До якого виду зв'язків між цілями відносяться конфліктні цілі?
37. Чим для дій колективу є філософія підприємства?

38. До якого виду ціннісних орієнтацій відноситься відсутність конфліктів на підприємстві?
39. Чим для розробки місії є ресурси підприємства?
40. Що роблять з цілями, внаслідок чого вони набувають ситуаційного характеру?
41. Якщо кажуть, що місія – це база для розробки всіх планів на підприємстві то що цим підкреслюють?
42. Скільки рівнів має дерево цілей підприємства?
43. Чи може проявлятися культура підприємства в т.ч. і через фірмовий знак?
44. Чим для розробки місії є інтереси колективу?
45. Як називають ділові відносини, що знаходяться під впливом совісті підприємців?
46. Що є базою для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку?
47. Який майбутній стан підприємства являють собою його цілі?
48. Що треба зробити з місією підприємства, щоб отримати його цілі?

5. Вправи

Вправа № 4.01

Оформіть таблицю примірну класифікацію цілей вибраного Вами виду підприємства. Графи таблиці наступні: 1. Ознаки класифікації цілей підприємства (за змістом, за спрямованістю, за вимірюваністю тощо). 2. Групи цілей (за змістом – економічні, організаційні тощо; за спрямованістю – зовнішні, внутрішні і т.д.). 3. Формулювання конкретної цілі (примірні 1-2 цілі вибраного Вами підприємства по кожній групі).

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Класифікація цілей підприємства.
2. Приклади формулювання цілей підприємства.
3. Види зв'язків між цілями.
4. Способи розв'язання конфлікту цілей.

7. Теми рефератів

1. Роль місії у формуванні стратегії і діяльності підприємства.
2. Роль цін у формуванні стратегії і діяльності підприємства.

8. Рекомендована література

13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 69-121.
14. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 76-89.
15. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001.- С. 41-46.
16. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. – К.: 2002. С. 456-461.
17. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МА-УП, 2000. С.50-54.
18. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.61-70.

Тема 5

КОРПОРАТИВНА (ЗАГАЛЬНА) СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства

5.2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи

5.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз

5.4. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі

5.1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний *напрямок* його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

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

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

Базові корпоративні стратегії

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

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

**

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

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Способи здійснення стратегії зростання:

- ❖ поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- ❖ злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;

- ❖ створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

**

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

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

**

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

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

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

- ❖ *стратегії розвороту* – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;
- ❖ *стратегія відокремлення* – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;
- ❖ *стратегія ліквідації* – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

**

Стратегічні альтернативи

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія (табл. 5.1.).

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

Таблиця 5.1.

Стратегічні альтернативи	
Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток

2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання „врожаю» 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Вживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

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

**

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

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

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

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

- „інтеграція назад» полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами);
- „інтеграція вперед» передбачає посилення контролю над вихідними ми каналами (збут товару);
- „інтеграція по горизонталі» дозволяє здійснювати контроль над конкурентами.

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

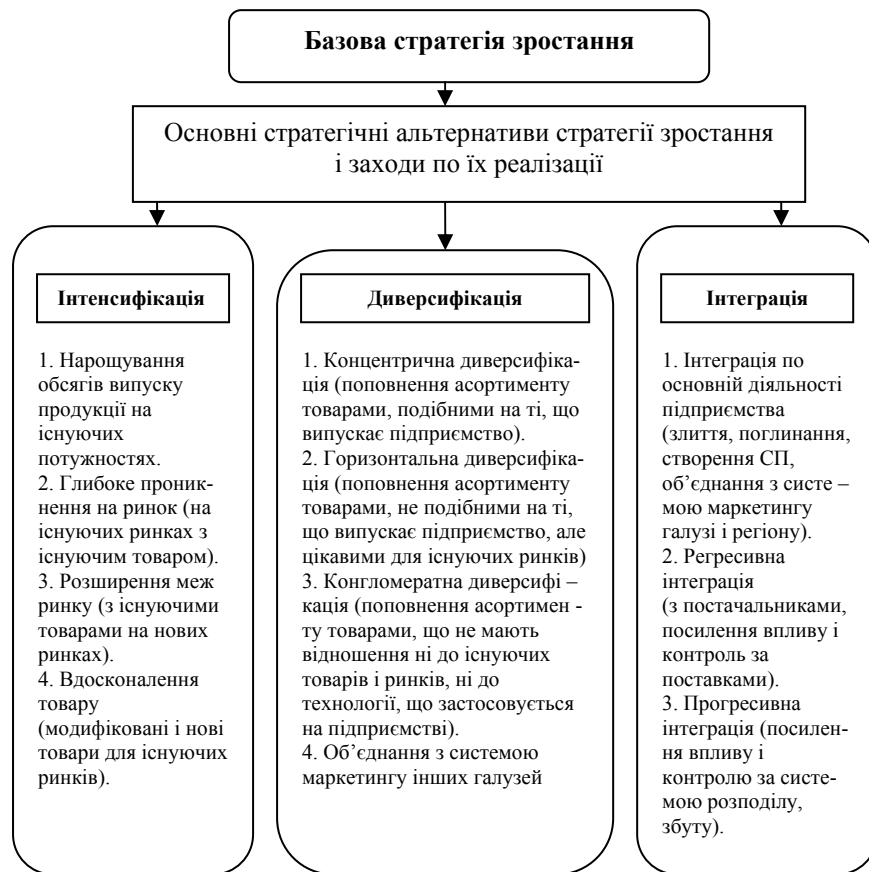


Рис. 5.1. Заходи по реалізації стратегічних альтернатив, що входять до стратегії зростання

**

Найбільш поширені альтернативи базової корпоративної *стратегії стабілізації* передбачають наступне.

Стратегічна альтернатива „економія витрат», зокрема, включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а

також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентноздатності підприємства. „Збирання врожаю» означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування даного бізнесу і пожинання плодів колишніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

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

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

**

Альтернативи базової корпоративної *стратегії виживання* (скорочення) означають наступне.

Організаційна санація передбачає:

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

Економічна і фінансова санація передбачає:

- продажу лишнього майна, перш за все „неліквідів», за-лежалих запасів;

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

Маркетингова санація передбачає:

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

Соціальна санація передбачає:

- передачу соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;
- комерціалізацію соціально-комунальної сфери;
- заходи по соціальному захисту персоналу підприємства

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

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

5.2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи

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

Стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства називають **портфельним аналізом**.

Інструменти стратегічного аналізу (планування):

1. Формальні (стандартні) моделі. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти певне формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі являють собою в певній мірі синоніми. До формальних моделей можна віднести *матричні методи*, що становлять окрему тему для вивчення.

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

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

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

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

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

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

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

Для *стратегічного аналізу* найчастіше використовуються методи:

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

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

Етапи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у *два етапи*:

1. Набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує середовище і ***встановлення розриву*** між ними.
2. Визначення ***альтернативних варіантів*** стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

І етап

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

Метод розриву

Аналіз розриву проводиться в такій послідовності:

- Рангуються по строках стратегічні цілі підприємства.
- По цих же строках проставляються реальні можливості підприємства.
- Визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства по кожному строку (періоду).
- Розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на кожен дату.

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

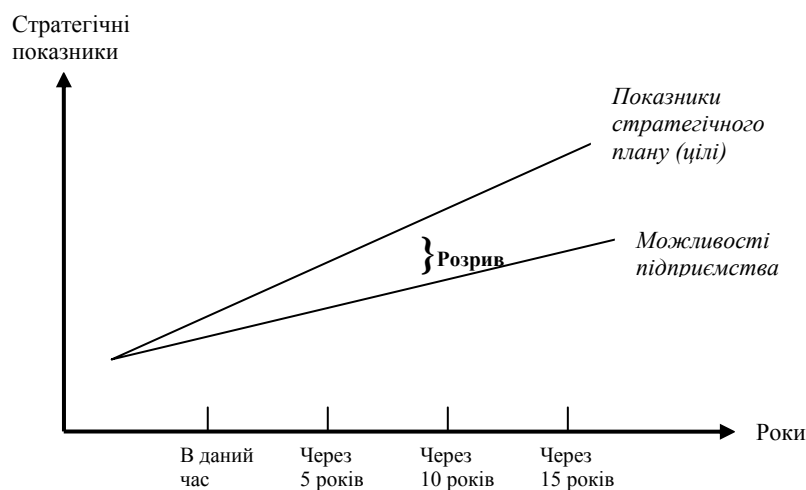


Рис. 5.2. Графічна модель методу розриву

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

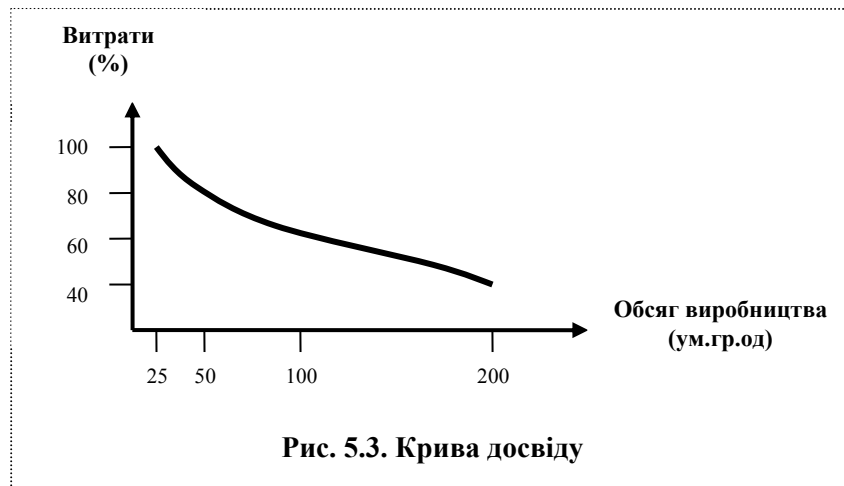
II етап

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

Крива досвіду (аналіз динаміки витрат)

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

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється (рис.5.3).



Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних **чинників**:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, **основним завданням** стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості

дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю ринку.

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

**Модель життєвого циклу товару на ринку
(аналіз динаміки ринку)**

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

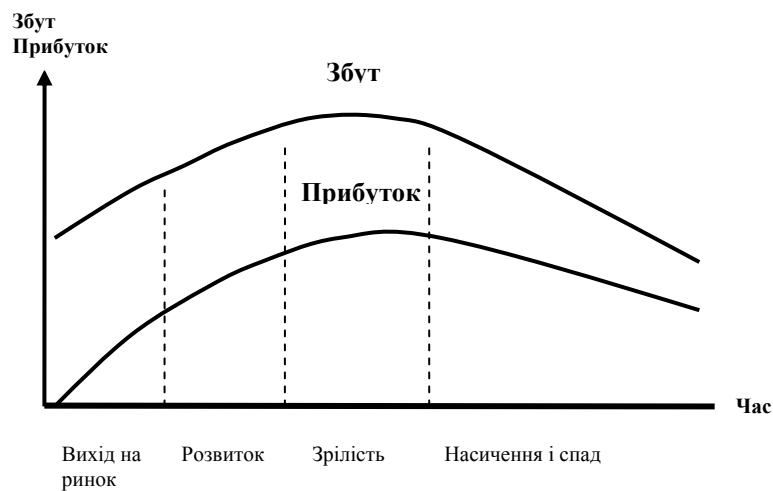


Рис. 5.4. Модель життєвого циклу товару на ринку

Таблиця 5.2.

Стратегії підприємства на різних фазах ЖЦТ на ринку

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

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

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

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

*

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

Модель „продукт-ринок»

Запропонував означену модель А.Стейнер у 1975 році. Це по суті матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і продукту. Причому враховується стан ринків і товарів, які при цьому ділять на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові.

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

Таблиця 5.3.

Матриця „продукт-ринок»
(ймовірність успіху за різного поєднання товарів і ринків)

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

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

5.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз

Як відмічалось, корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще, *портфельною* у тому випадку, коли підприємство є *багатобізнесовим*, тобто включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

А оскільки кожна СОБ має власні можливості майбутнього росту і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то *головне завдання* корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати в яких конкретно напрямках і стратегічних зонах господарювання (СЗГ) буде працювати кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть зв'язані між собою, як між ними будуть розділені чисті інвестиції тощо.

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

За Ансоффом портфельна стратегія включає в себе чотири компоненти:

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

а) вектор розвитку *ринку*, орієнтація на його потреби (просування товарів на старі і нові ринки);

б) вектор розвитку *товару* (вдосконалення технології і просування поряд з існуючим новим товаром);

в) *географія* ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу то зрозуміло, що потенційно у підприємства є *безліч комбінацій* і напрямків зміни стратегічного портфеля.

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

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

Рис. 5.5. Матриця Ансоффа – можливі вектори росту

Можливі стратегії за матрицею Ансоффа наступні.

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

При виборі стратегії *розвиток ринку* означає просування на нові ринки.

Напрямок *розвиток товару* зв'язаний зі створенням нових товарів.

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

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

III. Третій компонент портфельної стратегії – ***синергізм***, який має виникати між різними сферами діяльності підприєм-

ства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективностей кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

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

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

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

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно приводить до пригнічення решти. Приміром, максимізація гнучкості (надмірна диверсифікація) дуже можливо може привести до зниження синергізму.

**

Як бачимо, процес побудови і балансування портфеля бізнесів – доволі складна справа. Вона і є предметом *портфельного* стратегічного аналізу.

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

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

**

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

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

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

На вибір стратегічної зони господарювання впливають такі **чинники**:

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

**

Мета портфельного аналізу:

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

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

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

**

Проблеми портфельного аналізу

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

Найважливішими серед *проблем портфельного аналізу* можна назвати наступні за (Ансоффом):

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

2. Друга не менш важлива проблема – *неповнота інформації* про середовище. Йдеться в першу чергу про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити і описати всі загрози і можливості по створенню перспективних товарів і технологій, про потреби ринку. А тому підприємства змушені користуватися агрегованими даними, що характеризують галузь або СЗГ в цілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. А тому підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають *майбутні напрямки* розвитку товару, ринків, технологій. Там

повинен йти пошук нових можливостей. І якщо появляється чергова така можливість то підприємство знову ж таки, повинно постійно, при кожному варіанті диверсифікації звіряти кожен новий проект із вибраним курсом, тобто *із цілями* підприємства, які стають критеріями диверсифікації.

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

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

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

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

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

- Нарешті, слід здобути інформацію чи матиме підприємство *синергетичний ефект* від об'єднання керівництва новим стратегічним проектом з менеджментом материнської фірми

Таким чином, оцінивши проблеми портфельного аналізу, можна зробити висновок, *що не завжди СЗГ, яка надає працюючим у ній підприємствам чудові можливості, може оказатися привабливою для тих підприємств, які щойно збираються у неї ввійти*. Причини: а) затрати на вхід не відповідають майбутнім доходам підприємства в даній СЗГ, б) плата за вхід перевищує фінансові можливості СОБ, в) низька доходність викуплених акцій знизить доходність підприємства, г) нестабільне конкурентне середовище СЗГ, ввійти в яке і успішно у ньому діяти для великого підприємства не вистачає гнучкості, д) робота в новій СЗГ не передбачає синергізму або

функціональний синергізм здібностей підприємства не відповідає здібностям, необхідним для роботи в новій СЗГ.

**

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

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

- Відповідність СЗГ цілям підприємства, а саме: а) дозволяють досягти цілей із затратами меншими додаткових інвестицій в поточний бізнес-портфель; б) дозволяють досягти цілей шляхом диверсифікації але в межах виділених на це ресурсів.
- Затрати на вхід в СЗГ покриваються майбутніми доходами підприємства в цій СЗГ.
- Можливі синергетичні ефекти як на управлінському так і на функціональному рівнях.

**

На закінчення, розглянемо **послідовність (логіку) прийняття рішень в портфельному аналізі** (рис. 5.6).

✓ Спонукальною причиною до початку стратегічного аналізу портфеля бізнесів можуть бути: а) можливості або загрози середовища, б) поява стратегічних розривів, в) воля керівника (власника) і деякі інші.

✓ Аналіз розпочинається зі складання трьох списків: а) цілей, б) критеріїв затрат на вхід/вихід, в) критеріїв синергізму (позиції 1,2,3 на рис. 5.6). *Цілі* (1) в даному випадку виступатимуть як критерії для оцінки різних варіантів диверсифікації. Типовими цілями диверсифікації можуть бути: зростання виробництва і прибутковості, зменшення стратегічної залежності від впливу негативних політичних, макроекономічних та інших чинників. Критерій „затрати на вхід/вихід» (2) визначають умови, на які підприємство готове піти заради входу в новий бізнес. Сюди, приміром, можна віднести період повернення капіталу, протягом якого підприємство збирається відшкодувати затрати на вхід у галузь. Якщо ж диверсифікація проводиться шляхом поглинання якогось підприємства, то у список критеріїв заносять максимальне зменшення доходу на одну

акцію, яке підприємство згідне допустити, і не втратити контроль. І ще. Оскільки диверсифікація – це завжди ризик, то має бути також критерій затрат на вихід з галузі, якщо бізнес в ній не відбудеться і її доведеться покинути. *Критерій синергізму* (3) визначає, які характеристики потенційних СЗГ повинні бути спільними з характеристиками діючого портфеля підприємства. Їх ще називають спільними напрямками, які підприємство збирається підтримувати в усіх своїх підрозділах (старих і диверсифікованих). Як показав досвід найважливішим критерієм синергізму є синергізм корпоративного управління. Доказано практикою, що лімітуючим фактором зростання підприємства є, в першу чергу, ступінь його керованості, рівень менеджменту.

✓ Всі три названі списки об'єднуються в *загальний список цілей і критеріїв* (4), при допомозі якого і будуть оцінюватися альтернативні варіанти диверсифікації.

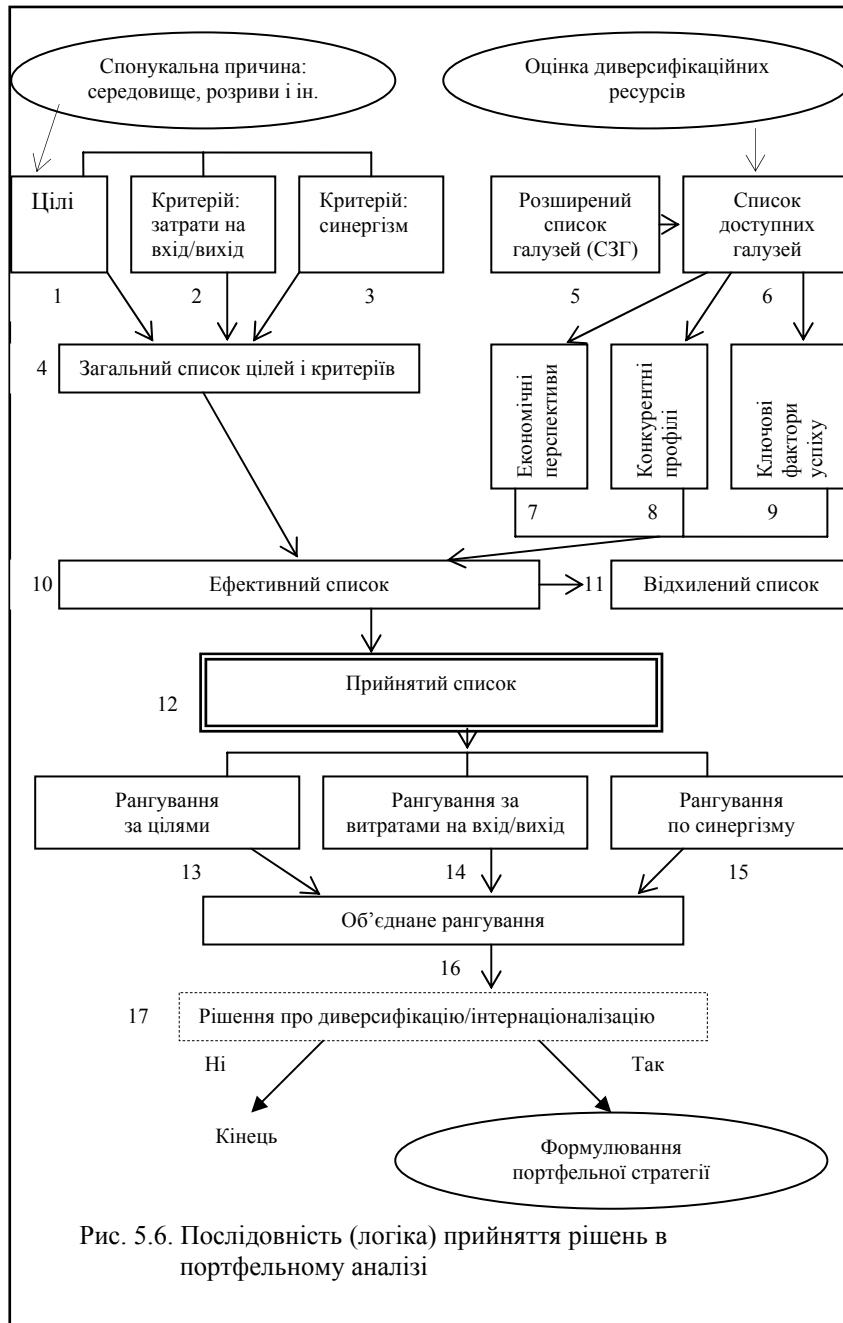
✓ На наступному етапі портфельного аналізу складають *розширений список галузей, СЗГ* (5), куди підприємство має намір диверсифікуватися (інтернаціоналізуватися).

✓ Потім цей список скорочують, виходячи з оцінки можливостей *диверсифікаційних ресурсів*, тобто із ресурсів, які може виділити підприємство на диверсифікацію. Отримують *доступний список* бажаних галузей, СЗГ (6).

✓ На наступних трьох етапах (7,8,9) кожна із відібраних галузей, що залишилися в доступному списку (6) аналізується по наступних напрямках: а) з точки зору *економічних перспектив* (зростання і прибутковість провідних кампаній галузі, оцінку їх потреб в інвестиціях, щоб вийти в лідери тощо); б) конкурентні *профілі здібностей* (здібності, які слід мати, щоб утвердитись в лідерах даної галузі); в) *ключові фактори успіху* в даній галузі.

✓ На черговому етапі (10) цілі і критерії із загального списку, сформованому на етапі (4), застосовуються до результатів аналізу на етапах 7,8,9. Внаслідок, зі списку доступних галузей, який став *ефективним списком* (10), відхиляються ті з галузей, які по всіх показниках гірші хоча б однієї іншої (список 11) і отримують *прийнятний список* (12).

✓ Прийнятий список рангують за цілями (13), за витратами на вхід/вихід (14) і по синергізму (15). Тобто, визначають в якій мірі



кожна галузь із прийнятого списку відповідає поставленим цілям та критеріям. Нарешті проводять об'єднане рангування трьох попередніх списків (16), що являє собою джерело інформації керівництву підприємства для прийняття ним рішення про напрямки диверсифікації/інтернаціоналізації (17), тобто формулюють портфельну стратегію підприємства, або ж відмовляються від змін портфеля.

5.4. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі

Здійснюючи портфельний аналіз, тобто формуючи портфельну корпоративну стратегію, потрібно так підбирати портфель бізнесів, щоб в максимальній мірі отримати ефект синергізму.

Суть синергізму: ефект сумісної діяльності вищий від суми ефектів складових частин, якщо б вони працювали окремо. В діловій зарубіжній літературі дане поняття називають ефектом „2+2=5” для того, щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, при якій ефект від інтеграційної суми (портфеля) більший, ніж проста сума ефектів складових частин (Додаток С).

Щоб глибше зрозуміти поняття синергізму вдамося до мови математики, як це робить І.Ансофф. Нехай річний обсяг продаж кожного товару складає Π гривень, витрати на виробництво і реалізацію – B гривень, інвестиції на розвиток товару і ринку – I гривень. Тоді рівень повернення інвестицій РПІ по товару T_1 буде:

$$\text{РПІ} = (\Pi_1 - B_1) / I_1$$

За цією формулою рівень повернення інвестицій отримується як результат від ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідних для виведення товару на ринок. Аналогічно розраховують РПІ і для іншого товару $T_2, T_3 \dots T_n$.

Якщо виробництво і реалізація товарів ніяк між собою не зв'язані, то загальний обсяг продаж підприємства $\Pi_{\text{заг.}}$ буде дорівнювати: $\Pi_{\text{заг.}} = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \dots + \Pi_n$. Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій по підприємству будуть дорівнювати:

$$B_{\text{заг.}} = B_1 + B_2 + B_3 + \dots + B_n; \quad I_{\text{заг.}} = I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_n;$$

Спільний рівень повернення інвестицій по підприємству в такому разі становитиме: $\text{РПІ}_{\text{сп}} = (\Pi_{\text{заг.}} - B_{\text{заг.}}) / I_{\text{заг.}}$. Дана формула

справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані один з одним. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці така ситуація виникає наприклад в конгломератах, в яких відсутня будь-яка взаємодія між окремими підрозділами.

В більшості ж підприємств існує ефект масштабу, який полягає в тому, що велике виробництво має більш низькі витрати виробництва з розрахунку на одиницю продукції, ніж декілька дрібних, що мають в сукупності той же обсяг продаж. Аналогічно і обсяг інвестицій у великому підприємстві може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій на той же ефект. Тобто, це можна виразити так: якщо $P_{заг} = \sum P_i$, то $V_i \leq V_{заг}$, а $I_i \leq I_{заг}$, де показники з індексом (заг.) відповідають підприємству, виробництво в підрозділах якого не пов'язане між собою і з індексом (i) – інтегроване підприємство, де діяльність підрозділів взаємопов'язана.

В результаті рівень повернення інвестицій у „інтегрованому» підприємстві вищий ніж сукупне повернення інвестицій, отримане від вкладень тієї ж суми у відповідні товари в декількох незалежних підприємствах: $RPI_i > RPI_{заг}$.

Такого ж результату можна досягнути і при однаковому обсязі інвестицій: $I_i = I_{заг}$. В такому разі $P_i \geq P_{заг}$, а $V_i \leq V_{заг}$.

Тобто, при одному і тому ж обсязі інвестицій, „інтегроване» підприємство може отримати більший прибуток або мати менші витрати виробництва ніж підприємство з непов'язаними підрозділами. **В цьому і полягає ефект синергізму.**

Підприємство, формуючи портфельну стратегію повинно максимально *оптимізувати даний ефект*, шляхом скрупulousного підбору і поєднання товарів та ринків, видів бізнесу. Завдяки умілому використанні ефекту синергізму, зокрема, низьким витратам, підприємство може отримати цінову перевагу і завоювати більшу частку ринку. А ще може дозволити собі затратити більше засобів на наукові розробки, ніж конкуренти, максимізувати норму повернення інвестицій і привабити таким чином інвесторів тощо.

Вимірювання синергізму багато в чому схоже з оцінкою сильних і слабких сторін внутрішнього середовища. Для оцін-

ки ступеня синергізму вимірюються спільні ефекти між двома варіантами рішень. При оцінці ж сильних і слабких сторін рангуються можливості підприємства стосовно деякого бажаного рівня. Перше використовується для прийняття рішення про новий товар/ринок, друге – для рішення про розвиток певних сильних сторін або про усунення деяких недоліків внутрі підприємства.

Типи синергізму

Існують певні типи синергізму. Найбільш поширена класифікація – по складових формули рівня (норми) повернення інвестицій: обсяги продаж, витрат, інвестицій та менеджмент. Отже, *типи синергізму* наступні:

- *Синергізм продаж* – проявляється внаслідок використання для реалізації декількох товарів підприємства одних і тих же каналів збуту, використовуються одні і ті ж склади, торгова мережа, транспорт, кадри, спільний маркетинг тощо.
- *Оперативний синергізм* – від спільного використання ряду основних засобів і робочої сили, спільного розподілу накладних витрат, спільного навчання, великих закупок – словом, від спільної операційної діяльності.
- *Інвестиційний синергізм* – проявляється в результаті спільного використання виробничих потужностей, спільних запасів сировини, спільної технологічної бази, одного і того ж обладнання тощо. Внаслідок потреба в інвестиціях на новий бізнес зменшується.
- *Синергізм менеджменту* – не впливає на пряму із формули віддачі інвестицій, але здатний справляти значний вплив на загальний синергетичний ефект. Синергізм менеджменту проявляється тоді, коли проблеми управ-

ління в новій галузі схожі з існуючими, тобто коли керівництву підприємства вистачить наявної компетентності високопрофесійно діяти в новому бізнесі. Якщо ж проблеми в новій галузі будуть новими і незнайомими, позитивний ефект синергізму не тільки буде низьким, а, швидше за все, появиться загроза від'ємного ефекту від рішень керівництва.

Існує два *способи вимірювання* синергетичного ефекту від спільного ведення операцій: або оцінка ступеня скорочення затрат при даному рівні доходу, або оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій. Так от, при входженні в нову стратегічну зону господарювання (СЗГ) виробничі втрати на початковому етапі і пізніше на оперативному будуть суттєво відрізнятися. Це вказує на наявність *ще двох типів синергізму*: початкового і оперативного.

✓ *Початковий синергізм* – від входження в нову галузь, від диверсифікації. Існує у двох формах: а) у формі грошової економії б) у формі економії часу на шляху до високої конкурентноздатності.

Що стосується *грошової економії*, то на початковому етапі вона може бути, а може і не бути. Тобто на початковому етапі може мати місце як позитивний, так і від'ємний синергізм. Справа в тому, що на цьому етапі до легко прогнозованих витрат на входження в галузь добавляються неявні витрати, пов'язані з переходом у новий бізнес: затрати на нову організацію виробництва, на нові правила і процедури, наймання нових спеціалістів, зрештою розплата за помилки і навіть грубі прорахунки в побудові нових організаційних відносин та перші невмілі рішення в новому середовищі. І якщо такі затрати переважають початковий синергізм, він стає від'ємним, а підприємство вразливим, оскільки конкуренти таких затрат не мають. Якщо ж ресурси підприємства і навички персоналу відповідають вимогам нової СЗГ, такі початкові витрати будуть мінімальними, а початковий синергізм позитивним.

Що стосується *економії часу* на початковому етапі, то треба мати на увазі, що саме на цьому етапі суттєво загрожує розплата за затримки у часі. Підприємство, ресурси і навички якого близькі до умов господарювання в новій стратегічній зоні, швидко пристосовується до цих нових умов і виривається вперед порівняно з фірмами, які починають з нуля, тобто починають діяти в цілком незнайомому середовищі і початкового синергізму не мають.

✓ **Оперативний синергізм** – отримують від економії оперативних та інвестиційних затрат при спільному використанні ресурсів в період після початкового етапу. Він залежить від двох факторів: а) від використання ефекту масштабу і б) від розподілу накладних витрат на більшу кількість продукту.

Отже початковий і оперативний синергізм проявляться в найвищій мірі у наступних випадках: а) якщо потенціал керівництва до диверсифікації використовувався не в повну міру своїх можливостей; б) якщо новий бізнес не потребує зовсім нових знань і навиків; в) якщо наявні ресурси близькі до потреб в ресурсах нового бізнесу.

Ефекти синергізму *симетричні*. Тобто, синергізм не тільки найкращий спосіб прискорення зростання виробництва нового продукту без особливих додаткових інвестицій, але й має суттєвий зворотний вплив на затрати по виробництву традиційного товару.

**

Таким чином, всі синергетичні ефекти можна описати чотирма змінними: а) збільшення прибутку, б) зниження оперативних витрат, в) зниження потреб в інвестиціях, г) прискорення змін цих ефектів. Всі синергетичні ефекти можна, хоч і дуже непросто, оцінити і звести у таблицю запропоновану Ансоффом (*див. додаток Д*).

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

по темі №5

1. Основні поняття

Корпоративна (загальна) стратегія підприємства. Базова стратегія. Стратегія зростання. Поглинання конкурента. Злиття підприємств. Створення спільних підприємств. Стратегія стабілізації. Стратегія виживання (скорочення). Стратегія розвороту. Стратегія відокремлення. Стратегія ліквідації. Стратегічні альтернативи. Інтенсифікація. Диверсифікація. Інтеграція. Організаційна, економічно-фінансова, маркетингова, соціальна санація. Стратегічний аналіз. Портфельний аналіз. Методи стратегічного аналізу. Метод розриву. Крива досвіду. Модель життєвого циклу товару. Модель „продукт-ринок». Географічний вектор росту. Ефект синергізму. Типи синергізму. Гнучкість портфеля бізнесів. Стратегічна одиниця бізнесу. Стратегічна зона господарювання.

2. Контрольні запитання

1. Розкрийте суть і основні завдання корпоративної стратегії.
2. Дайте загальну характеристику базових корпоративних стратегій.
3. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії зростання.
4. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії стабілізації.
5. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи, що відносяться до стратегії скорочення.
6. Розкрийте поняття стратегічного аналізу і його інструментів.
7. Розкрийте суть методу розриву.
8. Розкрийте суть кривої досвіду.
9. Розкрийте суть і можливості використання у стратегічному аналізі моделі життєвого циклу товару на ринку.
10. Розкрийте суть матриці „продукт-ринок».
11. Розкрийте загальні поняття портфельної стратегії і її чотирьох компонентів за Ансоффом.

12. Розкрийте поняття портфельного аналізу, його мету і основні проблеми.
13. Розкрийте поняття стратегічної одиниці бізнесу і стратегічної зони господарювання, їх необхідність і практичне значення.
14. Для чого визначають затрати на вхід/вихід з галузі і синергетичні ефекти?
15. Назвіть критерії для оцінки потенційних можливостей підприємства і загальну послідовність прийняття рішень у стратегічному аналізі.
16. Розкрийте суть синергізму і його ролі у портфельному аналізі.
17. Охарактеризуйте основні типи синергізму.
18. Що таке початковий і оперативний синергізм і значення цих понять у стратегічному аналізі.

3. Тести

- 5.01. *Що є основним завданням корпоративної стратегії:*
 1. визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між підрозділами;
 2. формування головного напрямку розвитку підприємства і його СОБ;
 3. встановлення конкретної ролі кожному підрозділу в реалізації даної стратегії;
 4. всі відповіді правильні?
- 5.02. *Як ще називають корпоративну стратегію:*
 1. загальною;
 2. діловою;
 3. бізнесовою;
 4. конкурентною в мультибізнесових підприємствах?
- 5.03 *Що не є способом здійснення корпоративної стратегії зростання:*
 1. злиття;
 2. поглинання;
 3. фокусування;
 4. створення СП?
- 5.04 *Корпоративна стратегія стабілізації застосовується у випадку:*
 1. перебування товару на стадії зростання;
 2. перебування товару на стадії насичення і домінування на ринку;
 3. нерегулярних закупок при виході товару на ринок;
 4. всі відповіді неточні.
- 5.05 *Що не відноситься до стратегії скорочення:*

1. поглинання;
 2. розвороту;
 3. ліквідації;
 4. відокремлення?
- 5.06 *Стратегія розвороту застосовується:*
1. коли відмовляються від підрозділів, які працюють неефективно;
 2. коли підприємство досягло критичної точки;
 3. коли підприємство ще не досягло критичної точки хоча працює неефективно;
 4. коли підприємство досягло найвищої точки у розвитку.
- 5.07 *Стратегічний аналіз це:*
1. формування стратегічного плану;
 2. аналіз середовища підприємства;
 3. створення бази даних про середовище підприємства;
 4. всі відповіді правильні.
- 5.08. *Портфельну стратегію розробляють:*
1. у мультибізнесовому підприємстві;
 2. у однобізнесовому підприємстві;
 3. для кожної стратегічної області бізнесу;
 4. для кожного підрозділу.
- 5.09. *Мета портфельного аналізу:*
1. досягти синергізму;
 2. досягти конкурентних переваг;
 3. правильні обидві відповіді;
 4. правильна відповідь 2.
- 5.10 *Стратегія розвороту поводить у випадках:*
1. коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки;
 2. коли відмовляються від найменш ефективної частки бізнесу;
 3. коли підприємство чи СОБ працюють неефективно, але ще не все втрачено;
 4. коли підприємство – банкрут?
- 5.11. *Стратегічні альтернативи – це:*
1. можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках базових корпоративних стратегій;
 2. основні напрямки розвитку підприємства;
 3. корпоративна, конкурентна, функціональна і операційна стратегії підприємства;
 4. всі відповіді неправильні?
- 5.12. *Стратегічна альтернатива „економія витрат» відноситься переважно до базової корпоративної стратегії:*

1. обмеженого зростання;
 2. стабілізації;
 3. скорочення;
 4. правильні відповіді 1 і 2?
- 5.13. *Стратегічна альтернатива „ліквідація бізнесу» означає:*
1. повне скорочення бізнесу;
 2. певне скорочення бізнесу з метою відновлення у перспективі;
 3. банкрутство;
 4. правильні відповіді 1 і 3?
- 5.14. *Метод розриву означає наступні дії:*
1. рангування цілей і можливостей по строках;
 2. визначення розриву між цілями і можливостями;
 3. відбір заходів по заповненню розривів;
 4. всі відповіді правильні?
- 5.15. *Крива досвіду висвітлює кореляційну залежність:*
1. між цілями і можливостями підприємства;
 2. між обсягами виробництва і собівартістю продукції;
 3. між виробничими витратами і прибутковістю;
 4. між обсягами виробництва і цілями?
- 5.16. *Відповідно до кривої досвіду основним завданням стратегії підприємства повинно стати:*
1. розширення власної долі ринку;
 2. зростання чисельності СОБ;
 3. зростання дешевого асортименту;
 4. всі відповіді неправильні
- 5.17. *Модель ЖЦТ демонструє залежність між:*
1. стадіями життєвого циклу і часом;
 2. фазами ЖЦТ та обсягами збуту, прибутку та іншими параметрами;
 3. обсягами збуту і прибутку в розрізі стадій ЖЦТ;
 4. всі відповіді правильні?
- 5.18. *У фазі ЖЦТ „зрілість» варто застосовувати наступну стратегію:*
1. скорочення;
 2. зростання;
 3. обмеженого зростання;
 4. швидкого зростання?
- 5.19. *Підприємство буде працювати стабільно і ефективно, якщо його товар перебуватиме у фазі:*
1. зрілості;
 2. насичення;
 3. в різних фазах одночасно;
 4. зростання?

- 5.20. Матриця „продукт-ринок» використовується:
1. при розподілі інвестицій між СОБ;
 2. при виборі бізнесу залежно від ризику;
 3. при формуванні портфеля бізнесів;
 4. всі відповіді правильні?
- 5.21. Портфельна стратегія передбачає:
1. розподіл інвестицій і фінансів між СОБ;
 2. розподіл СЗГ між СОБ;
 3. форми і методи зв'язку між СОБ;
 4. всі відповіді правильні?
- 5.22. Що не входить до географічного вектора росту:
1. визначення регіонів потенційного бізнесу;
 2. завоювання конкурентних переваг;
 3. розвиток ринку, просування товару;
 4. розвиток товару, вдосконалення технології?
- 5.23. Гнучкість портфеля досягається:
1. наявністю у портфелі ресурсів спільного використання різними СОБ;
 2. диверсифікацією;
 3. зростанням синергізму;
 4. правильні відповіді 1 і 2?
- 5.24. Стратегічна одиниця бізнесу підприємства – це:
1. підрозділ підприємства;
 2. певний сегмент ринку на якому діє підрозділ;
 3. підрозділ підприємства, який має власні можливості майбутнього розвитку;
 4. головні підрозділи підприємства?
- 5.25. Стратегічна зона господарювання – це:
1. сегмент середовища на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність;
 2. стратегічний контекст підприємства;
 3. зона прийняття стратегічних рішень;
 4. сегмент ринку де приймаються виключно стратегічні рішення?
- 5.26. Критерії оцінки привабливості потенційних СЗГ:
1. можливі синергетичні ефекти;
 2. чи не перекривають затрати на вхід у СЗГ очікувані доходи від цієї СЗГ;
 3. відповідність СЗГ цілям підприємства;
 4. всі відповіді правильні?

4. Перелік запитань для бліщопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Який ефект проявляється при спільній діяльності стратегічних областей бізнесу?
2. До якої стратегії відноситься стратегія розвороту?
3. Який рівень ризику зовсім нового товару на зовсім новому ринку згідно моделі «продукт-ринок»?
4. Підприємства, що діють на одному сегменті ринку називають ..
5. Як називають загальну (корпоративну) стратегію в мультибізнесовому підприємстві?
6. Що збираються робити з існуючим станом на ринку підприємства, які вибрали стратегію стабілізації?
7. Чим для стратегічного аналізу є модель життєвого циклу товару?
8. Як називають стратегію, за якою розподіляють чисті інвестиції між стратегічними областями бізнесу?
9. Який рівень в ієрархії стратегій займає корпоративна стратегія?
10. Стратегічний аналіз означає перетворення даних про розвиток середовища підприємства на ...
11. Що передбачає розподіляти між підрозділами корпоративна стратегія?
12. Як називається компонента портфельної стратегії, коли визначають напрямки розвитку ринків і товарів, а також розміщення ринків по території тощо?
13. Який сегмент ринку, на якому діє підприємство, називають стратегічною зоною господарювання?
14. В який ще спосіб здійснюється стратегія зростання крім створення СП і поглинання?
15. В якому стані знаходиться підприємство до якого застосовують стратегію ліквідації?
16. Що передбачає стратегія зростання щодо нових ринків?
17. Чим для стратегічного аналізу є формальні моделі?
18. Яка крива показує залежність між обсягами виробництва та затратами і стала одним із методів стратегічного аналізу?
19. Як називається матриця, за якою можна визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за різних поєднань ринків і товарів при їх поділі на існуючі, нові, поєднані з існуючими і зовсім нові?
20. Що означає стратегія розвороту для робітників?
21. Який напрямок діяльності підприємства визначає корпоративна стратегія?
22. Кількістю чого визначається рівень спеціалізації підприємства у ринковій економіці?
23. Що робить підприємство з нерентабельним заводом, здійснюючи стратегію відокремлення?

24. Що визначають на першому етапі стратегічного аналізу, порівнюючи стратегічні цілі з можливостями підприємства?
25. Ефективний розподіл чого між стратегічними областями бізнесу може створити ефект синергізму?
26. За допомогою чого ще, крім диверсифікації, підприємство може змінити границі свого портфеля?
27. Якщо досягнутий в минулому рівень підприємства вищий від стратегічних цілей, що приймаються в даний час, то йдеться про загальну стратегію
28. Чи правда, що збереження стратегічних цілей на рівні минулих досягнень означає стратегію обмеженого зростання?
29. Скільки виділяється стадій життєвого циклу товарів?
30. В якій стадії життєвого циклу товарів найвищі прибутки?
31. Що відкладається на горизонтальній осі моделі ЖЦТ?
32. Яку слід застосовувати стратегію, коли товар перебуває на стадії зрілості?
33. Яку стратегію слід застосовувати, коли товар перебуває на стадії насичення і спаду?
34. Яку стратегію слід застосовувати коли товар перебуває на стадії виходу на ринок?
35. Що крім припинення виробництва можна запропонувати підприємству, товар якого знаходиться на стадії спаду?
36. Що треба шукати на ринку для товару, який знаходиться на стадії розробки?
37. Яке має бути виробництво, коли товар перебуває на стадії росту?
38. Який прибуток від товару, який перебуває на стадії розробки?
39. Скільки може бути конкурентів у товару, який виходить на ринок?
40. Який збут товару, що знаходиться на стадії зрілості?
41. Любителі якого товару переважають при виході товару на ринок?
42. Які переважно покупці купляють товар, що перебуває на стадії спаду?
43. Із чим корелюється виробництво на кривій досвіду?
44. На скільки згідно кривої досвіду знижуються витрати кожного разу, коли виробництво подвоюється?
45. На чому досягається економія, коли знижуються витрати при збільшенні обсягів виробництва?
46. Виходячи з кривої досвіду, яку частку ринку слід займати?
47. Яке середовище підприємства не враховується кривою досвіду?
48. Яка ймовірність успіху існуючого товару на існуючому ринку згідно моделі «продукт-ринок»?
49. Яка стратегічна альтернатива передбачає поглинання постачальників, посередників, продавців тощо?
50. Як називається стратегічна альтернатива, що передбачає постійне пристосування до постійних змін зовнішнього середовища?

5. Вправи

Вправа № 5.01

Завдання: 1. Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: а) зрілість, б) розвиток, в) насичення і спад, г) зародження і вихід на ринок? Які обсяги продаж, прибутку і капвкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)? 2. Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 % то яке зниження витрат слід очікувати? Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Вправа № 5.02

Підприємство здійснює у стратегічних областях бізнесу наступні стратегічні заходи: 1. В СОБ „А» – переглянуто розстановку персоналу, скорочено його склад на 20%, закрито один із неприбуткових цехів, передано муніципальній владі дитсадок, продано бізнесовим структурам лазню, музичну школу комерціалізували. 2. В СОБ „Б» – впроваджено нову технологію, п'ять модифікацій товару, переглянуто ОСУ, освоєно дві нові ніші на ринку, збільшено на 20% витрати на нові розробки. 3. В СОБ „В» – до мінімуму зведено фінансування, замовлено зовнішній аудит на предмет ефективності виробничих витрат.

Завдання: 1. Які корпоративні стратегії і їх стратегічні альтернативи реалізує підприємство у своїх СОБ? 2. Які умови середовища ймовірно викликали необхідність у даних стратегіях?

Вправа № 5.03

Підприємство вирішило у СОБ №1 не змінювати ринків, лише дещо модернізувати товар. В СОБ №2 товар перебуває у стадії зрілості.

Завдання: 1. Який ризик і ймовірність успіху в СОБ №1 та за даним якої матриці це можна передбачити? 2. Як можна охарактеризувати обсяги виробництва, збуту, прибутку, чисельність споживачів і конкурентів та основні стратегічні зусилля в СОБ №2?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Традиційні методи аналізу, що використовуються у стратегічному аналізі.
2. Модель „продукт-ринок»
3. Проблеми портфельного аналізу.
4. Послідовність прийняття рішень у портфельному аналізі.
5. Розрахунок синергетичних ефектів.

7. Теми рефератів

1. Система стратегій підприємства.
2. Система методів стратегічного аналізу підприємства.
2. Організація розробки корпоративної стратегії підприємства
3. Формування портфеля бізнесів.
4. Використання синергетичних ефектів у портфельному аналізі.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 124-138, 167-171, 217-237.
2. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 43-109.
3. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001.- С. 68-81.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. С. 258-328, 462-463.
5. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С.55-65.
6. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.71-94.

Тема 6

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи*
- 6.2. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку»*
- 6.3. Багатофакторна портфельна матриця „Мак-Кінсі» „привабливість-конкурентоспроможність»*
- 6.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла)*
- 6.5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства*

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

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

При цьому застосовують готові матриці відомих у світі консалтингових фірм, переважно американських.

Виділяють наступні *етапи портфельного аналізу за матричними методами*:

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.
2. Визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.
3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.
4. Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці.

5. Будують і аналізують матриці портфеля бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.
6. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних варіантів.

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

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

1. **Відносна частка ринку** – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь („частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.
2. **Темп зростання ринку** – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

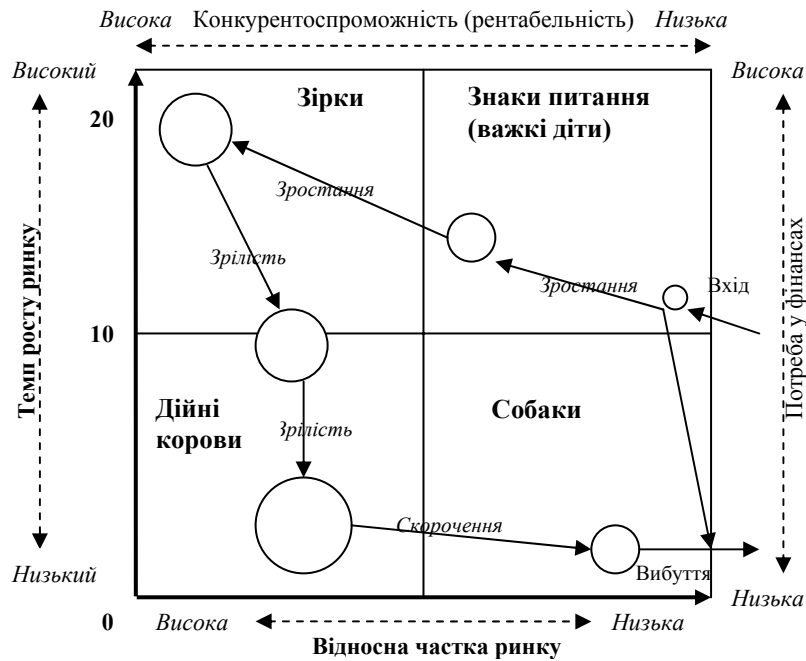


Рис. 6.1. Матриця БКГ „зростання – частка ринку”

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

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

Альтернативні стратегії за матрицею БКГ

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

**Аналіз портфеля бізнесів підприємства за матрицею БКГ
і вибір стратегії**

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

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

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

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

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

**

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

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.
2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ:

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

Недоліки матриці БКГ:

- Увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;
- Надто приблизно оцінюються можливості СОБ. Приміром, за матрицею „собаки» повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довший час „доїти». Аналогічно, „знаки питання» повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в „собак» і вибувають;
- Можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;
- Надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

*

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

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

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

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (АБВГ). Вони, між іншим, нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: „Знаки питання», „Зірки», „Корови», „Собаки». Проміжні ж позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту можуть наближатися до вищих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а частина – до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки.

І все ж матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні *чинники або ключові фактори успіху (КФУ)* (табл. 6.2).

Привабливість ринку (галузі) ↑	Висока	А 1 Селективне зростання	2	Б 2 Агресивне зростання
	Середня	4	5	6
	Низька	Г 7 Деінвестування	8	В 9 Низька активність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 6.2. Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність”

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

Порядок (етапи) побудови матриці „Мак-Кінсі»

I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку).

Для цього виконують такі *процедури*:

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

**Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку
і конкурентної позиції на ньому підприємства**

Чинники (критерії, індикатори) привабливості ринку (галузі)	Чинники (критерії, індикатори) конкурентної позиції підприємства
<p align="center"><u>Чинники параметрів</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розмір ринку 2. Темп зростання ринку 3. Чутливість ринку до цін, їх динаміки 4. Географічні переваги ринку 5. Циклічність ринку (щорічні коливання продаж) 6. Розміри ключових сегментів ринку 7. Інші можливості і загрози зовнішнього середовища галузі 	<p align="center"><u>ринку (галузі)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Частка ринку, що контролюється СОБ підприємства 2. Темпи зростання СОБ підприємства 3. Конкурентноздатність підприємства 4. Характеристика номенклатури підприємства 5. Ефективність маркетингу 6. Інші сильні і слабкі сторони підприємства
<p align="center"><u>Чинники</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень конкуренції на ринку 2. Тенденції зміни числа конкурентів 3. Переваги лідерів галузі 4. Чутливість до товарів-замінників 	<p align="center"><u>конкуренції</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства 2. Конкурентні переваги підприємства, його конкурентний потенціал
<p align="center"><u>Фінансово –</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Технологічний рівень галузі 2. Бар'єри входу і виходу з галузі 3. Рівень завантаження виробничих потужностей галузі 4. Рівень рентабельності галузі 5. Структура галузевих витрат 	<p align="center"><u>економічні чинники</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Технологічний рівень підприємства 2. Рівень завантаження потужностей підприємства 3. Рівень рентабельності підприємства 4. Структура витрат підприємства
<p align="center"><u>Соціально –</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавчі обмеження бізнесу галузі 2. Соціальне середовище галузі 	<p align="center"><u>психологічні чинники</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компетентність персоналу 2. Корпоративна культура 3. Імідж підприємства

2. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю (табл. 6.3) і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці.

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

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

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

Таблиця 6.3

Примірна оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку (галузі) для певної СОБ підприємства

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0.15	3	0.45
Темп зростання	0.20	4	0.80
Чутливість до цін	0.15	2	0.30
Чутливість до інфляції	0.10	2	0.20
Галузева рентабельність	0.25	3	0.75
Соціальне середовще	0.15	4	0.60
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1.00	X	3.10

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

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

**

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

Привабливість ринку підприємства визначають за формулою:

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

де P_p – інтегральний показник привабливості ринку;
 m – число критеріїв оцінки;

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

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

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

Таблиця 6.4

Індикатори привабливості ринку

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

Таблиця 6.5

Індикатори конкурентноздатності

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

III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах *позиціонують по квадрантах матриці*.

При цьому кожному СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.

IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з *місією і цілями підприємства*, оцінюють і враховують вплив можливих *змін середовища* на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.

Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі.

Альтернативні стратегії за матрицею Мак-Кінсі.

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

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

➤ *Квадрант Б* (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає „зіркам». *Стратегія – агресивне зростання*, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

➤ *Квадрант В* (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) відповідає „дійним коровам» і означає, що слід обирати *стратегію низької активності*, „збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

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

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

- а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;
- б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, „збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;
- в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

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

✓ *Гнучкість*. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ.

✓ *Широта застосування*. Тому що даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.

Недоліки, „вузькі місця» матриці Мак-Кінсі:

- Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки (табл. 6.3). щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.
- Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.
- Рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень.
- Недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

6.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла)

Матриця АДЛ, як і Мак-Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є **багатофакторною**. Підхід фірми Артура Д.Літла до портфельного аналізу **ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі** (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі **фази життєвого циклу галузі** (не товару) становлять вісь **Y** матриці АДЛ.

Вісь **X** відображає **конкурентну позицію СОБ** підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Матриця АДЛ

Порядок (етапи) використання матриці АДЛ

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

Для цього:

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

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

1. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками (табл. 6.7).
2. Конкурентну позицію можна визначити також скориставшись методикою Мак-Кінсі (табл. 6.3), або методикою, описаною в темі №8 даного посібника.
3. Конкурентну позицію більш детально розраховують за формулою, аналогічною приведеній при характеристиці матриці Мак-Кінсі.

Таблиця 6.6.

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

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

Таблиця 6.7.

Характеристика конкурентних позицій СОБ

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

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

Ключовими факторами успіху можуть бути:

- ✓ виробничі фактори (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);
- ✓ ринкові фактори (рівень цін, якість продукції, надійність мережі збуту, доля ринку, імідж торгової марки і т.д.);
- ✓ фінансові фактори (рівень кредиторської заборгованості, прибутки, ліквідність, ділова активність і інші);
- ✓ організаційні фактори (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

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

*

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

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності;
 n – число виділених КФУ;

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

E_i – експертна оцінка i -го фактора.

*

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

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

**

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

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

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

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

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

Таблиця 6.8.

Уточнені стратегії консультаційної фірми „Артур Д.Літл»

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

Таблиця 6.9.

Рекомендовані стратегії відповідно до положення СОБ на матриці АДЛ

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

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

6.5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Матриця Ансоффа

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

Стратегія 1 „Вдосконалення діяльності» вибирається, коли СОБ випускає старий товар і діє на старому але ненасиченому ринку. В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості,

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

Рис. 6.4. Матриця Ансоффа

сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту). *Альтернативами* інтенсивного зростання можуть бути:

- ✓ збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- ✓ придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;
- ✓ розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;

- ✓ захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- ✓ раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

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

- ✓ розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);
- ✓ розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

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

- ✓ освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- ✓ вихід на нові ринки всередині країни;
- ✓ зовнішня експансія.

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

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

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

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

Тривимірна модель Абеля

Історично вибір бізнесу пройшов три етапи.

1. Спочатку орієнтувались на товар (продукт), який збиралися випускати: виробництво сільськогосподарських машин, виробництво добрив, виробництво зерна, виробництво цукру і т.д.

2. Пізніше Т.Левітт довів, що у виборі бізнесу слід орієнтуватися на потреби ринку.

3. І.Ансофф продемонстрував, що цього мало, що орієнтація лише на потреби ринку при виборі нового бізнесу не гарантує синергетичного ефекту. А щоб він проявився, потрібен зв'язок між старим і новим бізнесом. Отже, за Ансоффом, критерієм вибору нового бізнесу повинен стати синергетичний ефект і бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів „товар-ринок» (див. матрицю Ансоффа, рис. 6.4).

4. Нарешті, Д.Абель розвиває названі підходи, зокрема Ансоффа, пропонуючи ще один критерій для вибору бізнесу – технологію. Тобто, він запропонував тривимірну модель для вибору бізнесу (рис. 6.5).

За Абелем **критеріями** вибору нового бізнесу повинні стати:

а) групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?);

б) потреби покупців (ринку), (Що?);

в) технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару (Як?).

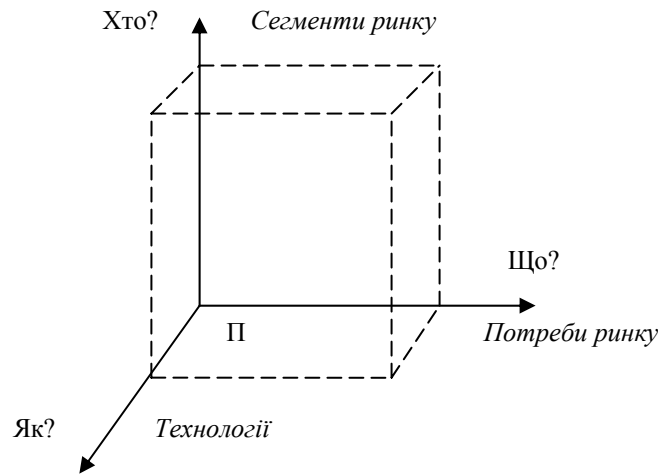


Рис. 6.5. Тривимірна модель Д.Абеля для вибору бізнесу.

На схемі в точці П - початковий бізнес. Рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (СОБ) знаходить: а) інші привабливі сегменти ринку; б) інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку; в) можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару. А головним критерієм вибору всіх трьох осях є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СОБ).

Портфельна матриця Р.Купера

Р.Купер критеріями вибору стратегії підприємства вважає наступні (рис. 6.6):

1. Привабливість галузі, яка у свою чергу визначається чинниками: а) привабливістю ринку; б) технологічним рівнем.

2. „Сила бізнесу», яка також визначається чинниками: а) ринковими перевагами товару; б) синергетичним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу.

Привабливість галузі	„Сила» бізнесу	
	велика	мала
Велика	Добрі шанси	Шанси великого ризику
Мала	Консервативні шанси	Немає шансів

Рис. 6.6. Портфельна матриця Р.Купера

Якщо провести діагональ через поля матриці – з нижнього лівого кута у верхній правий – то над нею буде приваблива зона для бізнесу, а під нею – неприваблива (Додаток Д., Е).

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

по темі №6

1. Основні поняття

Матриця. Матричні методи. Квадранти матриці. Матриця БКГ. Матриця „Мак-Кінсі». Матриця АДЛ. Фази життєвого циклу галузі. Уточнені стратегії фірми АДЛ. Матриця Ансоффа. Модель Абеля. Матриця Купера.

2. Контрольні запитання

1. Розкрийте поняття матричних методів і охарактеризуйте основні етапи портфельного аналізу за матричними методами.
2. Охарактеризуйте будову матриці БКГ в цілому і кожного її квадранту.
3. Як використати матрицю БКГ для формулювання стратегії кожної СОБ.
4. Охарактеризуйте будову матриці Мак-Кінсі і її значення у портфельному аналізі.
5. Розкрийте порядок побудови матриці Мак-Кінсі.
6. Як використати матрицю Мак-Кінсі для формулювання портфельної стратегії.
7. Охарактеризуйте значення і будову матриці АДЛ.
8. Розкрийте порядок побудови матриці АДЛ.
9. Як використовується матриця АДЛ у портфельному аналізі?
10. Переваги і недоліки матриць БКГ, Мак-Кінсі і АДЛ.
11. У чому суть матриці Ансоффа і як її використати у портфельному аналізі
12. Значення тривимірної моделі Абеля для вибору бізнесу.
13. Охарактеризуйте портфельну матрицю Р.Купера.

3. Тести

- 6.01. Матриці переважно бувають:
1. двовимірні;
 2. чотиривимірні;
 3. багатовимірні;
 4. одновимірні?

- 6.02. *Портфельна матриця БКГ визначає наступну кількість основних позицій бізнесу, означених маркетинговими назвами:*
1. чотири;
 2. шість;
 3. вісім;
 4. дев'ять.
- 6.03. *За портфельною матрицею БКГ позиція бізнесу «корова» означає:*
1. піти з ринку;
 2. отримувати максимальну вигоду;
 3. утримати або посилити становище;
 4. оптимізувати.
- 6.04. *За портфельною стратегією БКГ позиція бізнесу «знак запитання» означає:*
1. піти з ринку;
 2. отримувати максимальну вигоду;
 3. збільшення частки ринку, ризикувати;
 4. оптимізувати.
- 6.05. *Яку позицію згідно матриці БКГ займає підприємство, бізнес якого висококонкурентний, але знаходиться на насиченому ринку:*
- 1 «зірка»;
 - 2 «знак запитання»;
 - 3 «корова»;
 - 4 «собака»?
- 6.06. *Яку стратегію слід застосувати до слабких, без майбутнього «корів», таких же «знаків запитання» і «собак» (згідно матриці БКГ):*
1. збільшення частки ринку;
 2. збереження частки ринку;
 3. «збирання врожаю»;
 4. ліквідація бізнесу?
- 6.07. *Яку стратегію згідно матриці БКГ слід застосувати до «корів», доходи від яких вкрай потрібні для інновацій і видів бізнесу, що розвиваються:*
1. збільшення частки ринку;
 2. збереження частки ринку;
 3. «збирання врожаю»;
 4. ліквідація бізнесу?
- 6.08. *Яку стратегію згідно матриці БКГ застосовують до сильних «зірок» і «знаків запитання»:*
1. збільшення частки ринку;
 2. збереження частки ринку;
 3. «збирання врожаю»;
 4. ліквідація бізнесу?

- 6.09. На скільки квадрантів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ:
1. на три;
 2. на чотири;
 3. на п'ять;
 4. на сім?
- 6.10. Яку стратегію слід прийняти підприємству з середнім і низьким конкурентним становищем, яке знаходиться на непривабливому ринку (згідно матриці «Мак-Кінсі») :
1. обмежено інвестувати;
 2. інвестувати;
 3. використовувати досягнутий стан;
 4. реінвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу?
- 6.11. Матриці переважно бувають:
1. двовимірні;
 2. чотиривимірні;
 3. багатовимірні;
 4. одновимірні?
- 6.12. На осях двовимірних матриць переважно відкладають:
1. відносні частку ринку і конкурентоспроможність;
 2. динаміку ринку і потребу у фінансах;
 3. темпи росту чи привабливість ринку і відносну його частку;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.13. Відносна частка ринку підприємства чи СОБ свідчить:
1. про їх фінансовий стан;
 2. про динаміку ринку;
 3. про їх конкурентоспроможність;
 4. про їх прибутковість?
- 6.14. На осі „темпи зростання ринку» матриці БКГ розмежування між низькими і високими темпами зростання проходить на відмітці:
1. 5;
 2. 10;
 3. 15;
 4. 20?
- 6.15. Можливі стратегії для „знаків запитань»:
1. ризикувати;
 2. збільшення частки ринку і перетворення на „зірки»;
 3. для окремих „збирання врожаю» і деінвестування;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.16. Можливі стратегії для „зірок»:
1. деінвестування;
 2. „збирання врожаю»;

3. збільшення частки ринку і оптимізація;
 4. збереження частки ринку?
- 6.17. *Можливі стратегії для „корів»:*
1. „збирання врожаю» для слабких;
 2. збереження частки ринку;
 3. отримання максимальної вигоди;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.18. *Можливі стратегії для „собак»:*
1. піти з ринку;
 2. „збирання врожаю»;
 3. деінвестування;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.19. *Що не є недоліком матриці БКГ:*
1. надто приблизно оцінюються можливості СОБ;
 2. низькі можливості балансування портфеля бізнесів з точки зору фінансування;
 3. труднощі у визначенні темпів розвитку ринку і його частки, що належить СОБ;
 4. надмірна спрощеність, а тому ряд чинників залишаються поза аналізом?
- 6.20. *Скільки чинників привабливості галузі і конкурентної позиції СОБ (КФУ) може братися до уваги при використанні матриці Мак-Кінсі:*
1. два;
 2. чотири;
 3. дев'ять;
 4. безліч?
- 6.21. *Які розрахунки експертів відкладаються на осях матриці Мак-Кінсі:*
1. сума добутків ваги кожного чинника на його оцінку;
 2. оцінку експертами прояву чинників у перспективі;
 3. вагу кожного чинника для діяльності СОБ;
 4. всі відповіді правильні?
- 6.22. *Матриця АДЛ демонструє залежність:*
1. між привабливістю ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 2. між динамікою ринку і часткою на ньому СОБ;
 3. між темпами росту ринку і конкурентоспроможністю СОБ;
 4. між конкурентною позицією СОБ і фазою життєвого циклу галузі?
- 6.23. *Конкурентну позицію СОБ для матриці АДЛ можна визначити:*
1. за певною (примірною) характеристикою конкурентних позицій СОБ;
 2. за формулою для аналогічної дії з матриці Мак-Кінсі;

3. за методикою матриці Мак-Кінсі для аналогічної дії;
 4. всі відповіді підходять?
- 6.24. *Особливою заслугою фірми АДЛ для вдосконалення матричних методів формування корпоративної стратегії є:*
1. виділення 24 так званих уточнених стратегій;
 2. розробка рекомендованих стратегій залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ;
 3. розробка формули розрахунку позиції СОБ на матриці АДЛ;
 4. правильні відповіді 1 і 2?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Яку портфельну матрицю називають багатофакторною?
2. Як умовно називає БКГ стратегію, коли абсолютна і відносна долі ринку низькі і доводиться з нього йти?
3. На скільки полів матриця «Мак-Кінсі» більша від матриці БКГ?
4. Які переважно моделі використовують в портфельному аналізі?
5. Здійснюючи альтернативну стратегію збільшення частки ринку, на що за БКГ перетворюються «Знаки запитання»?
6. На якій портфельній матриці показані співвідносини різних можливостей з розширення ринку за різних рівнів конкурентоспроможності?
7. Відносна доля ринку на матриці означає рівень ...
8. Якщо на ринку, можливість розширення якого висока, підприємство приймає стратегію, позначену БКГ знаком запитання, то яка конкурентоспроможність підприємства?
9. Висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках БКГ позначає:
10. Матриця включає такі позиції бізнесу як «Корова», «Собака» тощо?
11. Якщо можливість розширення ринку низька, а конкурентоспроможність підприємства висока, яку стратегію слід застосовувати (за умовним позначенням БКГ)?
12. Скільки переважно вимірів мають матриці корпоративного аналізу?
13. Що ще є суттєвою перевагою матриці Мак-Кінсі крім гнучкості і широти застосування?
14. Яку стратегію можна застосувати за матрицею Мак-Кінсі, коли досить конкурентоспроможне підприємство перебуває на дуже привабливому ринку?
15. Яку стратегію застосовують до СОБ, що перебувають у позиції сильних „корів», тобто на ринках, які ще розвиваються?

16. Який критерій відбору стратегій, крім привабливості ринку, пропонує Купер?
17. Які фінансові потреби СОБ, що перебувають на ринках, які народжуються або розвиваються?
18. Яка перевага матриці БКГ, що нерідко переростає у її недолік?
19. Якщо на одній осі двовимірної матриці дається оцінка розвитку ринку, то на другій – оцінка ...
20. Більше кого має продавати підприємство даного товару, щоб його бізнес можна було віднести у ліву половину матриці БКГ?
21. Що у матриці АДЛ означають поняття: сильна, слабка, ведуча тощо?
22. Як називається альтернативна стратегія за матрицею Ансоффа, коли новий товар просувається на новий ринок?
23. Скільки уточнених стратегій виділено фірмою „Артур Д.Літл»?
24. Яку стратегію застосовують до збиткових і безнадійних „собак» та знаків питання»?
25. На що при побудові матриці Мак-Кінсі перемножують експертну оцінку кожного фактора привабливості ринку, щоб отримати зважену оцінку?
26. Який показник на осі матриці БКГ розділяє швидкі і повільні темпи зростання ринку?
27. Що ще є параметром моделі Абеля крім технології і потреб ринку?
28. Скільки квадрантів у матриці АДЛ?
29. Скільки стратегічних альтернатив у матриці Ансоффа?
30. Показники зважених оцінок привабливості ринку чи конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі використовують, відкладаючи на ...
31. На що перетворюється фактор „відносна частка ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?
32. Про яку відносну частку ринку засвідчують позначення „знаки питання» і „собака» на матриці БКГ?
33. Яку стратегію застосовують для слабких „корів» та „знаків питання» і „собак», які не мають майбутнього?
34. На якій концепції ґрунтується матриця АДЛ?
35. Яким критерієм для вибору бізнесу Абель доповнив пропозиції Левітта і Ансоффа?
36. Чим користуються при позиціонуванні СОБ на матриці АДЛ?
37. В умовах якого ринку для вибору стратегії застосовується матриця Ансоффа?
38. Високі темпи ринку за матрицею БКГ потребують значних ...
39. По відношенню до чого визначається вага кожного чинника при побудові матриці Мак-Кінсі?
40. На який ринок просувається старий товар, якщо підприємство здійснює стратегію ринкової експансії за матрицею Ансоффа?

41. Які стратегії розробила фірма „Артур Д.Літл» відповідно до квадранту перебування СОБ на однойменній матриці?
42. На яких за темпами зростання ринках перебувають „зірки» і „знаки питання»?
43. Яку стратегію слід застосовувати для перетворення „знаків питання» на „зірок», а для „зірок» – для утримання і дальшого збільшення частки ринку?
44. Яка матриця забезпечує найширший діапазон вибору стратегій?
45. Скільки критеріїв використовують для оцінки привабливості ринку чи конкурентної позиції підприємства при побудові матриці Мак-Кінсі?
46. Висока частка ринку за матрицею БКГ вказує на високу ...
47. З відбору чого починають побудову матриці Мак-Кінсі?
48. Який галузевий ризик у фазі зрілості або спаду згідно матриці АДЛ?
49. На що перетворюється фактор „темпи зростання ринку» матриці БКГ у матриці Мак-Кінсі?
50. Який ризик мають СОБ, конкурентна позиція яких відноситься до ведучої?

5. Вправи

Вправа № 6.01

Встановлено наступну ситуацію на підприємствах: 1. На м'ясокомбінаті – можливість розширення ринку м'ясопродуктів вичерпана, відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження. 2. На молокопереробному комбінаті – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими. 3. На винзаводі – хоча можливість розширення ринку вин залишається високою, однак це коштуватиме заводу занадто дорого. Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, є незначною.

Завдання: 1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох підприємств 2. Які стратегії Ви запропонуєте названим підприємствам по охарактеризованій продукції в рамках їх портфеля??

Вправа № 6.02

Внаслідок аналізу середовища підприємства встановлено що товари А і Б займають досить вузьку частку ринку. Ринок товару А до того ж уже насичений, а товару Б хоча і розвивається, але для підприємства достатньо незручний, вимагає великих інвестицій, яких обмаль. Товар В знаходиться на ринку, що бурно розвивається, але його частка на даному ринку ще невисока. Товар Г, навпаки, займає широкий сегмент повністю насиченого ринку.

Завдання: 1. Визначте до яких квадрантів відомої портфельної матриці можна віднести кожен із названих товарів. 2. Запропонуйте стратегії для кожного товару. 3. Обґрунтуйте свої пропозиції.

Вправа № 6.03

В результаті аналізу середовища встановлено, що на підприємстві А загрози зовнішнього середовища значно переважають можливості, а слабкі сторони внутрішнього середовища значно суттєвіші сильних. Тобто стратегічна обстановка надто погана. Та і ринок, на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство Б, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурно розвивається, є надзвичайно перспективним.

Завдання: 1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств? 2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства? 3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству зокрема?

Вправа № 6.04

Підприємство К діє на ринку, що розвивається надто повільно, мляво. До того ж продукція підприємства недостатньо конкурентноздатна і особливих сподівань на посилення конкурентних позицій на перспективу немає. Підприємство Д, навпаки, має значні конкурентні переваги на своєму ринку, який до того ж динамічно розвивається.

Завдання: 1. Запропонуйте альтернативні корпоративні стратегії для кожного підприємства, користуючись відомою матрицею вибору стратегій залежно від динаміки ринку і конкурентної позиції підприємства. 2. Які при цьому маркетингові стратегії варто проводити?

Вправа № 6.05

Експерти присвоїли чинникам конкурентної позиції і привабливості ринку наступну вагомість і дали наступну оцінку у балах відповідно: рівень маркетингу – 0.25 і 3; законодавчі обмеження бізнесу – 0.10 і 2; переваги географічного розміщення підприємства – 0.15 і 1; ефективність номенклатури – 0.10 і 2; рівень персоналу – 0.15 і 4; рівень конкуренції – 0.35 і 5; розміри важливих сегментів ринку – 0.20 і 3; конкурентоспроможність підприємства – 0.30 і 5; бар'єри входу у галузь – 0.25 і 2; технологічний рівень підприємства – 0.20 і 3.

Завдання: Визначте, до якого квадранту відомої портфельної матриці можна віднести бізнес даного підприємства і яку стратегію йому можна запропонувати?

Вправа № 6.06

Галузь у якій працює підприємство характеризується наступним: велика чисельність постійних споживачів, технологія мінімально необхідна, чисельність конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, характеризується так: відносна частка ринку у 1.4 рази перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

Завдання: 1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі для вибору стратегії. А ще охарактеризуйте прибутки, грошові потоки, та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Позичіонування груп товарів на матрицях Мак-Кінсі та АДЛ за формулою.
2. Матриця Ансоффа.
3. Тривимірна модель Абеля.
4. Портфельна матриця Р. Купера.

7. Теми рефератів

1. Використання матриці БКГ для потреб портфельного аналізу.
2. Організація застосування матриці Мак-Кінсі у стратегічному аналізі.
3. Використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 95-100.
2. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001.- С. 46-66.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. С. 258-296.
4. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С.61-65.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.95-111.

Тема 7

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності
підприємства*

7.2. Умови і причини диверсифікації підприємства

7.3. Варіанти і критерії диверсифікації

7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства

До початку формування стратегії як економічної науки, що припадає на другу половину ХХ ст., поведінку на ринку обґрунтовувала мікроекономіка. Згідно її фундаментальних гіпотез єдиним критерієм покупця є ціна, а товари чи послуги не диференційовані. Слід відмітити, що такі уявлення дійсно були вірними для розвинутих країн, особливо у першій половині ХХ ст. Оптимальна стратегія успіху підприємства була проста: мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар по нижчій ціні, ніж продавав конкурент. І оскільки це приводило до оптимізації долі ринку підприємства, таку стратегію називали стратегією ринкової долі або ринкової позиції.

Але вже у другій половині ХХ ст. чинники ринкового успіху помітно змінились. Відбулось **насичення ринку** і покупців уже не завжди влаштовував **стандартний товар** навіть по найнижчій ціні. Проявили себе групи покупців зі **специфічними потребами**: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. **Задоволення значно ширшої гами потреб** стало критичним фактором успіху. А однією з найважливіших конкурентних стратегій стала **стратегія диференціації товару**. Тобто гіпотеза мікроекономіки про недиференційований товар на цьому етапі уже втратила смисл. **Стратегію диференціації товару**, на наш погляд, можна сформулювати наступним чином.

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

**

Аналогічно у другій половині ХХ ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом *іміджу товару* (послуги). До того ж підприємства помітили, що перевагами і смаками споживачів можна управляти, що при допомозі грамотної реклами і умілого просування товару створюються нові потреби. В результаті ще однією важливою конкурентною стратегією стала *диференціація ринку* або диференціація іміджу товару.

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

**

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

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

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

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

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

Для прикладу, на початку 90-х років ХХ ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші – 30-50 галузей.

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

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

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

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

7.2. Умови і причини диверсифікації підприємства

Якщо немає гострої необхідності, менеджери підприємства, як правило, зосереджуються виключно на розв'язанні *оперативних* та адміністративних господарських проблем. І спонукають їх повернутися лицем до розгляду *стратегічних* проблем суттєві фактори – зміни в умовах діяльності, в середовищі підприємства.

Тобто, *суттєві зміни умов* на ринках чи в технологіях виробництва вимагають адекватних змін стратегічного портфеля підприємства, здійснення корпоративної стратегії диверсифікації.

Зміни середовища бувають або поступовими, або ж переривчастими.

Поступовими називають такі зміни, які відбуваються логічно і потребують відносно незначних змін у початковому портфелі. Приклад поступових змін – розширення ринку на якийсь регіон або деяке поліпшення існуючої технології. Такі зміни дехто називає логічним прирощенням або ж еволюційним процесом змін.

Переривчастими називають такі зміни, які не відповідають історичній логіці розвитку даного підприємства і являють собою значним відхиленням хоча б в одному історичному векторі росту – задоволенні ринкових потреб, технології чи географії ринків. Основним показником переривчастості є ступінь відходу підприємства від ринку на якому воно спеціалізувалось, від технології, на якій основане виробництво продукції і від географічних, економічних, соціальних та інших позицій. А вже зміни даного показника викличуть зміни в

культури, організаційній структурі управління, в системі мотивацій, що також засвідчать переривчасті зміни. Словом, йдеться про суттєві неочікувані зміни середовища підприємства.

*

Чим викликаються такі зміни, що стають *причиною необхідності диверсифікації?*

До середини ХХ ст. в країнах з ринковою економікою, як уже зазначалося, зміни середовища були поступовими, оскільки ринок ще насичувався і економіка розвивалася по висхідній, без різких переривчастих скачків. І відділи розробок чи розвитку ринку на підприємствах адекватно реагували на поступові, еволюційні зміни середовища, успішно з ними справлялися. Зміни були переважно *передбачуваними*.

Хоча вже і в цей період достатньо рідко, але відбувались більш різкі зміни в технології, в структурі потреб, в географії ринків. Тобто проблема переривчастості то виникала, то пропадала. Суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства, як правило, із значним запізненням міняти стратегію. Після переорієнтації, знову на довгі роки менеджери повертались до оперативних питань використання потенціалу нової стратегії, а зміни залишалися поступовими аж до нових значних зрушень. Стратегічне мислення як наука ще не сформувалося. Така тимчасова увага до стратегічних проблем, що чергувалася з достатньо тривалими періодами зосередження на оперативних і адміністративних проблемах вже тоді наносила відчутної шкоди, оскільки *необхідність* у стратегічних змінах, у диверсифікації усвідомлювалася після значного падіння обсягів продаж і прибутків, тобто після суттєвих втрат.

В другій половині ХХ ст. ситуація ще більше ускладнилася. Зміни в технології, в структурі потреб (попит в основних галузях наситився), в географії ринків стали *регулярними*. В

більшості галузей чергування *стратегічних* переривчастих змін і тривалого періоду *оперативної* діяльності відійшло в історію. Зміни середовища стали переривчастими і відбуваються так швидко, що підприємства змушені постійно моніторити своє середовище, виявляючи стратегічні розриви і вживаючи відповідних заходів. Один із таких заходів – диверсифікація. Переривчасті зміни викликали необхідність її проведення. Відбувся *перехід до переважно стратегічного* планування і управління.

В наші дні, коли зміни технології, структури потреб, географії ринків змінюються з небувалою швидкістю, з метою уникнення загрози банкрутства, переважна більшість підприємств в розвинутих країнах зрозуміли значення стратегічного менеджменту і успішно його застосовують, широко використовуючи і *диверсифікацію*, як засіб стабілізації виробництва.

На жаль, **на Україні** розуміння необхідності розробки стратегії на підприємствах ще не прийшло. Стратегічні рішення, зокрема і про диверсифікацію діяльності підприємства приймають спонтанно, з великим запізненням, несучи неймовірні втрати відповідно і рішення про диверсифікацію теж приймаються спонтанно, нерідко тоді, коли вже щось поправити важко, а то і неможливо.

**

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

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

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

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

При цьому враховуються причини нижчого порядку:

- насичення ринку і, відповідно, суттєве зниження попиту, посилення конкуренції;
- старіння товару підприємства;
- втрата гнучкості, яка проявляється:
 - у звуженні ринку (непропорційно велика доля продаж, що припадає на одного покупця);
 - появі нових технологій (обмежена власна технологічна база).

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

- сума прибутку, що залишається, недостатня для виконання планів по розширенню *поточної* діяльності, хоча підприємство успішно рухається до поставлених цілей, має добрі можливості для розширення виробництва;
- диверсифікація дасть можливість отримувати більші прибутки, ніж просте розширення виробництва, хоча досягаються поточні цілі. Така ситуація може скластися в наступних випадках:
 - коли ефект диверсифікації великий настільки, що перебиває неминуче зниження синергізму;
 - коли керівництво підприємства не зважає на синергізм (у випадку конгломерації) або синергетичні переваги простого розширення над диверсифікацією незначні;
 - коли підприємство розробило нові додаткові товари.

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

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

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

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

7.3. Варіанти і критерії диверсифікації

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

Досвід ринкових країн засвідчує, що на зміну складу портфеля бізнесів підприємства йшли не зразу і *неохоче*, навіть в умовах різких змін середовища. Спочатку кілька років намагалися стабілізувати зниження прибутків і скорочення збуту при допомозі таких заходів, як звільнення значної кількості працівників, скорочення запасів, зниження витрат, ведення цінових війн. І оскільки це не допомагало, вдавалися врешті до модифікації бізнес-портфеля. Тобто переходили до застосування диверсифікації лише тоді, коли остаточно переконувалися, що в рамках існуючого портфеля вирішити назрілі проблеми неможливо. І починався важкий *пошук варіантів* його зміни. Цей досвід повинен стати уроком для українських новобранців ринкової економіки.

Отже першим поштовхом до диверсифікації стало *насищення ринку* і скорочення попиту в 1950-60-х роках ХХ ст. другим – *поява нових технологій*, приміром транзисторних, електроніки. Нарешті, ще одним поштовхом для зміни бізнес-портфеля стала можливість розширення діяльності за межі історичного бізнесу підприємства.

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

Варіанти диверсифікації

Диверсифікація може відбуватися за наступними *варіантами*:

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

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

❖ *Другий* варіант диверсифікації зв'язаний з **технологією** і полягає у застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб. Приклад – поширення електроніки у машинобудуванні. Здійснюється або шляхом поглинання (приміром, автомобільна компанія поглинає електронну), або шляхом внутрішнього розвитку через вихід на нові ринки.

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

Модифікацію (розширення) бізнес-портфеля підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 7.1)



Рис. 7.1. Способи модифікації бізнес-портфеля підприємства

Критерії диверсифікації

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

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

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

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

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

**

Альтернативою диверсифікації є *інтернаціоналізація*, тобто розширення бізнесу за рамки поточної географії (див.

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

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

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

по темі №7

1. Основні поняття

Стратегія диференціації товару. Стратегія диференціації ринку. Диверсифікація. Стратегія диверсифікації. Поступові зміни середовища. Переривчасті зміни середовища. Інтернаціоналізація бізнесу. Диверсифікація, зв'язана з потребами і з технологією. Інтернаціоналізація, зв'язана з потребами і з технологією. Конгломератна диверсифікація та інтернаціоналізація.

2. Контрольні запитання

1. Коли і чому виникла необхідність у диференціації товару і ринку?
2. Що слід розуміти під стратегією диференціації товару і ринку?
3. Розкрийте суть диверсифікації діяльності підприємства.
4. Що слід розуміти між під поступовими і переривчастими змінами середовища?
5. Охарактеризуйте умови, які спонукали необхідність диверсифікації.
6. Охарактеризуйте основні групи причин диверсифікації.
7. Розкрийте суть основних варіантів диверсифікації.
8. Розкрийте суть основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму) і їх взаємозв'язку.
9. Які два основних способи модифікації бізнес-портфеля застосовуються?

3. Тести

- 7.01. До виникнення стратегії як науки поведінку на ринку обґрунтовували:
1. маркетинг;
 2. макроекономіка;
 3. мікроекономіка;
 4. політекономія?

- 7.02. Чому в період виникнення стратегії як науки основною конкурентною стратегією стає диференціація товару:
1. суспільство стало багатшим;
 2. ринки стали насиченими;
 3. незадоволення певної частини суспільства стандартним товаром;
 4. всі відповіді правильні?
- 7.03. Конкурентна стратегія диференціації товару означає:
1. розширення асортименту товару і підвищення його якості;
 2. розширення ринків;
 3. зростання прибутковості;
 4. зростання обсягів виробництва?
- 7.04. Стратегія диференціації ринку означає:
1. формування нових потреб;
 2. задоволення існуючих потреб;
 3. розширення асортименту товару;
 4. всі відповіді правильні?
- 7.05. Диверсифікація підприємства – це:
1. диференціація товару;
 2. диференціація ринку;
 3. диференціація товару і ринку одночасно;
 4. зміна технології?
- 7.06. Диверсифікація виробництва передбачає:
1. розвиток маркетингу;
 2. розвиток технології;
 3. диференціацію товару;
 4. розвиток технології і маркетингу одночасно?
- 7.07. Головний наслідок диверсифікації підприємства:
1. стабілізація бізнесу;
 2. зниження вразливості від несподіваних змін середовища
 3. підвищення конкурентноздатності;
 4. всі відповіді правильні?
- 7.08. Яким переважно фактором підвищення ефективності виробництва є диверсифікація:
1. технологічним;
 2. організаційно-економічним;
 3. науково-технічним;
 4. соціальним?
- 7.09. Значення диверсифікації у розробці портфельної стратегії:
1. забезпечує гнучкість портфеля;
 2. є одним із напрямків розвитку, що сприяє

- стабільності і конкурентоспроможності;
3. обидві відповіді правильні;
 4. правильних відповідей тут немає?
- 7.10. *Причинами диверсифікації є:*
1. суттєві зміни на ринках чи в технологіях;
 2. різкі переривчасті зміни середовища підприємства;
 3. різка активізація маркетингової діяльності;
 4. правильні відповіді 1 і 2?
- 7.11. *До диверсифікації вдаються тоді, коли:*
1. підприємство не досягає цілей в рамках наявного бізнес-портфеля;
 2. можливості підприємства перевищують його цілі;
 3. цілі не співставляються з можливостями, рішення приймаються спонтанно, виходячи з амбіцій власників;
- 7.12. *Диверсифікація є способом реалізації наступних стратегій:*
1. функціональних;
 2. конкурентних;
 3. портфельних;
 4. операційних?
- 7.13. *Які альтернативи має зміна бізнес-портфеля:*
1. зміна технології або маркетингу;
 2. розвиток ринку або товару;
 3. диверсифікація або інтернаціоналізація;
 4. всі відповіді правильні?
- 7.14. *Конгломератна диверсифікація – це:*
1. об'єднання підприємств багатьох галузей не поєднаних технологією;
 2. об'єднання підприємств багатьох галузей поєднаних технологією;
 3. диверсифікація пов'язана з потребами споживачів;
 4. диверсифікація пов'язана з технологією?
- 7.15. *Яку диверсифікацію вибирають прихильники синергізму:*
1. конгломератну;
 2. зв'язану з новими потребами чи новими технологіями;
 3. конгломератну інтернаціоналізацію;
 4. всі відповіді неправильні?
- 7.16. *У чому звинувачують прихильників синергізму прихильники конгломерації:*
1. що уніфікація виробництва приводить до втрати гнучкості і зниження конкурентостійкості;
 2. в застої;

3. у технологічній обмеженості;
 4. у розбазарюванні ресурсів?
- 7.17. *Інтернаціоналізація порівняно з диверсифікацією:*
1. більш складна і дорожча;
 2. дешевша, менш складна і ризикована;
 3. більш ризикована;
 4. правильні відповіді 1 і 3?

4. Перелік запитань для бліщопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Як називають варіант диверсифікації, коли переходять в область не пов'язану з поточним бізнесом підприємства?
2. Якими змінами середовища викликана диверсифікація?
3. Що відбулось на ринку в II половині XX ст., що викликало диференціацію товару?
4. На одночасне оновлення чого направлена стратегія диверсифікації?
5. Що забезпечує портфельно підприємства стратегія диверсифікації?
6. Прихильників конгломератної диверсифікації звинувачують в ухиленні від ...
7. Чи підуть на диверсифікацію консервативні керівники у випадку, коли можливості підприємства перевищують цілі?
8. Що ще є основним показником переривчастості змін середовища, крім ступеня відходу підприємства від традиційних технологій, географічних, економічних, соціальних позицій? Йдеться отже про відхід від традиційного ...
9. Чи правда, що в I половині XX ст. єдиним критерієм поведінки покупців на ринку була ціна?
10. Скільки в середньому галузей включають в себе диверсифіковані підприємства США?
11. Який ще варіант диверсифікації можуть обрати прихильники критерію синергізму, крім зв'язаного з потребами споживачів?
12. Який характер носили зміни середовища в I половині XX ст.?
13. Який товар вже більше не влаштував покупців у II половині XX ст.?

14. Чи може стимулювати диверсифікацію антимонопольне законодавство?
15. Якщо вектор росту підприємства спрямований на розвиток ринку то для досягнення успіху слід зосередитись на ...
16. Зміни середовища, які не відповідають історичній логіці розвитку даного підприємства називають ...
17. Які за характером були зміни середовища в II половині XX ст.?
18. Який з варіантів диверсифікації слід обрати, щоб досягти найвищого ступеня гнучкості підприємства?
19. Яким фактором є диверсифікація для зростання прибутковості підприємства?
20. Чи правда, що диверсифікація є конкурентною стратегією?
21. Яке планування зумовили переривчасті зміни середовища?
22. Альтернативним варіантом зміни бізнес-портфеля крім диверсифікації є..
23. Чи правда, що диверсифікація означає вихід за межі основного діючого бізнесу?
24. На розширення чого направлена стратегія диференціації?
25. Чи може впливати амбіційність власника на прийняття рішень про диверсифікацію?
26. Зміни середовища, які відбуваються логічно, називають ...
27. Чи могли підприємства в I половині XX ст. масово створювати нові потреби, управляти перевагами споживачів?
28. Чи правда, що диференціація підвищує конкурентостійкість підприємства?
29. Конгломератна диверсифікація здійснюється шляхом ...
30. Якщо можливості відповідають цілям підприємства але структура його бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення то, як правило, вдаються до ..
31. На формування чого направлена стратегія диференціації ринку?
32. Як впливає на бізнес диверсифікація підприємства?
33. Насичення чого стало поштовхом до диверсифікації?
34. Якщо вектор росту підприємства спрямований на розвиток товару то засобом досягнення конкурентної переваги є ...
35. Що робить підприємство, якщо появились можливості досягти більш високих цілей?
36. Альтернативним критерієм диверсифікації, крім гнучкості, є критерій

5. Теми рефератів

1. Суть диверсифікації виробництва на підприємстві та не обхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.

2. диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як важливі шляхи зміни поточного бізнес-портфеля підприємства.

6. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 179-197.

2. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.117-126.

Тема 8

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ)

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

8.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

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

Тобто, якщо корпоративна стратегія показує **ЩО** робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує **ЯК треба робити, щоб досягти конкурентних переваг, а, значить, і успіху у кожній СОБ**. І якщо корпоративна (портфельна) стратегія є загальною стратегією всього підприємства, то, як зазначив Портер, універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напряму, окремої СОБ підприємства. У мультибізнесовому підприємстві, виходить, може бути кілька конкурентних стратегій. І кожна показує як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретній СОБ.

Співвідношення корпоративної і конкурентної стратегії *діалектичне*. З одного боку конкурентна стратегія конкретизує корпоративну, забезпечує її реалізацію і розміщена за рангом нижче від неї. Але, з другого боку, бувають ситуації коли перш ніж прийняти рішення змінювати чи не змінювати корпоративний портфель бізнесів, варто спочатку розробити кон-

курентні стратегії і переконатись чи не може підприємство вирішити свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля. Адже оскільки диверсифікація/інтернаціоналізація досить ризиковані і потребують значних затрат, то варто спочатку добре поміркувати і пошукати можливостей розв'язання виниклих проблем на шляху посилення конкурентних позицій без зміни бізнес-портфеля. Таким чином:

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

Концепція стратегічного бізнес-центру

Менеджери „General Electric» запропонували розробляти конкурентну стратегію для кожного стратегічного бізнес-центру (СБЦ). **Суть концепції СБЦ:** на великих підприємствах функції стратегічного планування передаються у їх підрозділи, які стають стратегічними бізнес-центрами. Тобто, йдеться про децентралізацію внутріфірмового стратегічного планування. СБЦ – це організаційно оформлена найменша виробничо-організаційно-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну конкурентну стратегію, яка впливає із корпоративної стратегії підприємства або ж навіть корегує останню.

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

Переваги розробки конкурентної стратегії у СБЦ: а) висока можливість врахування умов середовища на рівні підрозділу; б) оперативність у прийнятті рішень; в) можливість ширшого залучення до планування персоналу. **Недоліки**, загрози: а) загроза „поховання» корпоративної стратегії підприємства лавиною стратегічних планів СБЦ; б) загроза заміни корпоративних цілей неузгодженими цілями СБЦ.

**

При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають **конкурентне середовище** та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку (див. тему №2).

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

Індикаторами (показниками) **конкурентної сили**, а, значить, і конкурентної переваги виступають:

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

Відповідно *індикаторами конкурентної слабкості* можуть бути:

- а) високі витрати;

- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;
- д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;
- ж) репутація підприємства низька або падає;
- з) положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях;
- к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;
- л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

Оцінивши кількісно названі *індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху (КФУ)* та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про *конкурентну позицію* підприємства на ринку, його **конкурентні переваги**. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі (див. тему №2).

Існує безліч **способів досягнення конкурентних переваг**:

- а) продавати за дешевшими цінами ніж у конкурентів;
- б) виробляти високоякісну продукцію;
- в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;
- г) володіти сучасною власною технологією;
- д) мати більш зручне природно-географічне положення;
- е) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш стислі терміни ніж це роблять конкуренти;
- є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;
- ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти;
- з) постійно слідувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп;

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

Словом, існує *безліч конкурентних стратегій*, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька **типових видів конкурентних стратегій**.

Базові конкурентні стратегії Портера

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

- Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
- Диференціація (товару і ринку).
- Фокусування.

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

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це а) пропо-

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

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

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

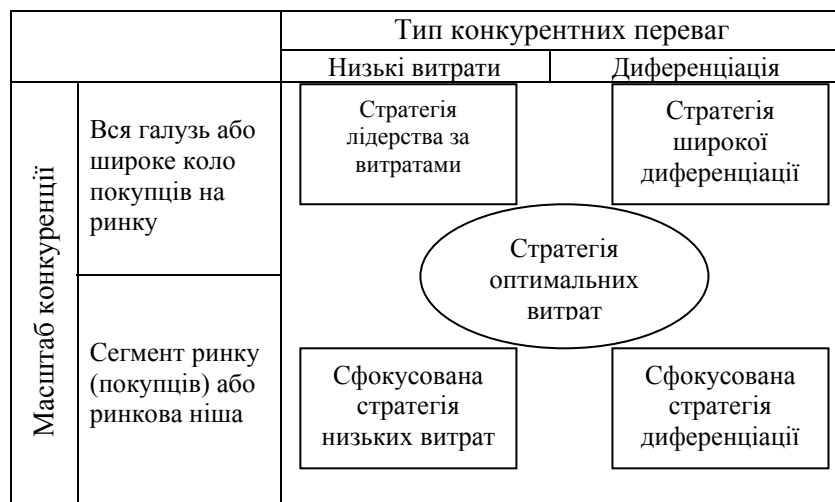


Рис. 8.1. Основні види конкурентних стратегій за Портером

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

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

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

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

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

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

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

Перш ніж приступити до детальної характеристики конкурентних стратегій слід мати на увазі, що існують так звані **базові стратегії** конкурентоспроможності підприємства (див. Додаток Є)

8.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій

8.2.1. Стратегія лідерства за витратами

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

Маючи такі переваги *підприємство може*:

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

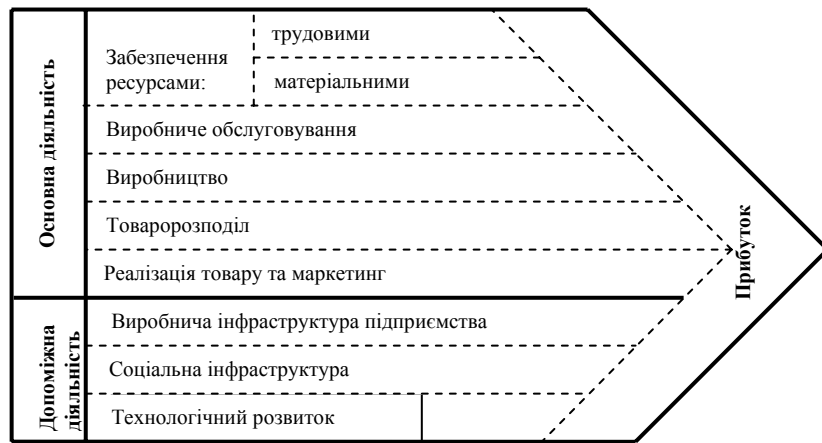
б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

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

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

*

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



8.2. Концепція ланцюга цінностей підприємства

- ✓ пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- ✓ раціоналізація чисельності персоналу;
- ✓ пошук найдешевших сервісних служб;
- ✓ пошук найефективніших форм організації виробництва;
- ✓ досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;
- ✓ найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;
- ✓ найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- ✓ дотримання нормативів витрат ресурсів;
- ✓ пошук можливостей усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів;
- ✓ запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- ✓ усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості і привабливості;
- ✓ дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг), недопущення надмірної чисельності його модифікацій;

- ✓ скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
- ✓ наближення виробничих потужностей тобто виробництва до споживача/постачальника;
- ✓ раціоналізація складського господарства;
- ✓ максимально можливий обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачу;
- ✓ впровадження досягнень НТП з питань економії витрат;
- ✓ спрощення, здешевлення розробок товару;
- ✓ запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства;
- ✓ раціоналізація соціальної сфери підприємства та інші заходи.

*

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

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

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

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

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

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

*

Конкурентну стратегію *лідерства за витратами доцільно застосовувати* у наступних випадках:

- коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;
- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни;
- коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;
- коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з більш низькою ціною;
- коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар (ситуація на Україні).

Стратегія лідерства за витратами має і певні **ризики**:

- ✓ загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;
- ✓ загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;
- ✓ зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;
- ✓ загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг.

Щоб уникнути загроз, менеджерам слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою і інших способів завоювання покупця. А ще треба знати, що стратегія лідерства за витратами не комбінується зі стратегією широкої диференціації, зате разом з фокусуванням забезпечують ще нижчі витрати.

8.2.2. Стратегія широкої диференціації

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

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

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

А тому стратегію диференціації слід **попередньо глибоко обґрунтувати** і впроваджувати *поступово та обережно*. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товару, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що „кидаються в око» і запам'ятовуються. А конкурентна перевага з'я-

вється лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками.

*

Можна знайти безліч **підходів успішної диференціації**, розширення характеристик товару. Для прикладу, ними можуть бути: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і наладка; нові специфічні властивості; більше цінності за ті ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо.

*

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

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

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

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

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

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

д) збільшити вигоду від використання даного товару;

е) скоротити потреби в інших товарах;

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

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

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

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

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

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

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

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

д) забезпечивши покупцю зростання продуктивності праці тощо.

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

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

а) покупець купляє даний товар вперше,

- б) коли він недосвідчений,
- в) коли повторні покупки товару не часті,
- г) коли сутність нових характеристик занадто складна для розуміння пересічного покупця.

*

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству мати **наступні наслідки**:

- завоювати конкурентну перевагу;
- встановити підвищену ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару);
- завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

*

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

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

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

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

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

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

Стратегія диференціації забезпечує **тривалу** і більш **прибуткову** конкурентну перевагу, коли вона базується на: а) на технічній досконалості, б) високій якості, в) бездоганному обслуговуванні.

*

Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні **ризик**:

а) загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами;

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

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

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

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

*

Типовими помилками при впровадженні стратегії диференціації є наступні:

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

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

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

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

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

8.2.3. Стратегія оптимальних витрат

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

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

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів по ключових параметрах (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Тобто підприємство має пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж характеристики товару, тальки, знову ж таки, дешевше і т.д. Підприємство повинно вміти розробити і впровадити нові характеристики товару з меншими витратами, чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів кон-

курентів (по основних параметрах) за цінами, прийнятними покупцям. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар.

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

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

8.2.4. Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія)

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

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

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

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

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

Ризики стратегії фокусування:

- а) завжди є ймовірність, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування підприємства і наблизяться до нього у даний сегмент;

б) загроза втрати привабливості товару у обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитись на весь ринок;

в) виокремлення конкурентами ще більш локального сегменту (субсегменту);

г) сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість.

8.2.5. Стратегія упередження

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

Стратегія упередження може бути **направлена** на:

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

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

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

Розробляючи стратегію упередження, необхідно здійснити наступні **етапи аналізу**:

а) визначити напрям розвитку ринку,

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

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

Стратегія упередження має великі **ризики**:

- а) через можливу неточність прогнозу;
- б) у випадку, якщо фінансово сильніший конкурент дістане доступ до ідей і способів упередження;
- в) при використанні стратегії упередження на великих за розмірами ринках і т.п.

**

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

Виділяють шість основних **типів наступальних стратегій**:

- заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента, чи перевершити їх;
- заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів і ніш;
- партизанська війна;
- випереджаючі удари.

8.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства

8.3.1. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Перш ніж приступити до розробки конкурентних стратегій, досить скрупульозно вивчають *середовище* підприємства, зокрема конкурентне (див. тема №2). Після оцінювання конкурентного середовища, приступають до діагностики *конкурентноздатності підприємства*. Але це можна зробити лише виконавши попередньо оцінку *конкурентоспроможності продукції* підприємства. Адже конкурентоспроможність продукції – це успіх підприємства в умовах ринку. І, до речі, розв'язувати проблему конкурентоспроможності продукції потрібно впродовж всього її життєвого циклу аж до старіння.

Основними *складовими конкурентоспроможності товару* є:

- Комплекс його властивостей, що приваблюють споживача:
 - а) якість,
 - б) технічний рівень,
 - в) дизайн, тара і ін.
- Ціна товару і витрати споживача на його експлуатацію.
- Стан даного ринку, його вимоги, переваги споживачів.
- Відмінність товару за властивостями від аналогічного, що виробляють конкуренти.
- Час і місце продажу.

Конкурентоспроможність продукції, на наш погляд, – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращу сторону її основних характеристик від аналогічних у

Конкурентоспроможність продукції можна і потрібно оцінювати кількісно.

*

Формула конкурентоспроможності продукції

В загальному вигляді **конкурентоспроможність продукції** (K_n) прямо пропорційна якості ($Я$) і обернено пропорційна ціні ($Ц$) та залежить від кон'юнктури ринку:

$$K_n = Я / Ц \quad (8.1.)$$

*

Параметри кількісних показників конкурентоспроможності

Кількісні показники конкурентоспроможності продукції розраховують в розрізі наступних параметрів:

1. Технічні параметри – включають такі показники:

- а) призначення товару;
- б) надійність;
- в) довговічність;
- г) естетичні характеристики (дизайн);
- д) ергономічні характеристики.

2. Економічні параметри – ціна споживання, яка включає витрати споживача на придбання, а також на використання виробу впродовж усього періоду його споживання. Економічний параметр – *ціна споживання* ($Ц_{cn}$) – включає в себе такі

економічні показники: Π_1 – ціна придбання; Π_2 – витрати на транспортування; Π_3 – витрати на монтаж та наладку; Π_4 – витрати на експлуатацію; Π_5 – витрати на ремонти; Π_6 – витрати на техобслуговування; Π_7 – витрати на навчання персоналу; Π_8 – податки; Π_9 – страхові витрати і т.д.

Формула ціни споживання:

$$\Pi_{\text{сп}} = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4 + \Pi_5 + \Pi_6 + \Pi_7 + \Pi_8 + \Pi_9 + \dots + \Pi_n; \quad (8.2)$$

Ціна споживання ($\Pi_{\text{сп}}$), як бачимо, більша ціни придбання (Π_1): $\Pi_{\text{сп}} > \Pi_1$. А тому чим нижча ціна споживання ($\Pi_{\text{сп}}$), тим вища конкурентоспроможність продукції (K_n).

3. Нормативні параметри – це діючі на даному ринку:

- а) технічні умови;
- б) стандарти;
- в) норми.

Причому, нормативні параметри можуть мати лише два значення: нуль – якщо товар не відповідає нормативним параметрам, що діють на даному ринку чи в країні і одиниця – якщо відповідає.

Щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукції треба щоб виробник використовував ті ж параметри, що і споживач.

**

Перш ніж розраховувати кількісні показники конкурентоспроможності продукції, потрібно відібрати товар-аналог, або **товар-зразок**, з яким і будемо порівнювати параметри нашого товару. При відборі товару-зразка враховують:

- а) щоб порівнювані товари були з однієї фази життєвого циклу,
- б) щоб вони були з одного і того ж класу,
- в) орієнтовані на одну і ту ж групу споживачів

г) зразок має бути найширше представленим на ринку.

Конкурентоспроможність продукції визначається шляхом порівняння техніко-економічних параметрів виробу з відповідними параметрами товару-зразка.

При цьому розраховують наступні **кількісні показники конкурентоспроможності продукції**:

*

Кількісні показники конкурентоспроможності продукції

1. Одиничні – характеризують рівень конкурентоспроможності по одному з параметрів і розраховуються шляхом відношення значення будь-якого технічного чи економічного параметру виробу підприємства до значення аналогічного параметру товару-зразка.

2. Групові – об'єднують одиничні показники і характеризують рівень конкурентоспроможності за однією групою показників: економічних, технічних, нормативних.

3. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції (K_i) – дає числову характеристику конкурентоспроможності товару і визначається на основі групових показників:

- а) технічних (ГПт);
- б) нормативних (ГПн);
- в) економічних (Цсп).

Звідси **формула інтегрального показника конкурентоспроможності продукції**:

$$K_i = \text{ГПн} (\text{ГПт} / \text{Цсп}) \quad (8.3)$$

Якщо $K_i > 1$, то товар перевершує за конкурентоспроможністю зразок, якщо $K_i < 1$ – поступається, а коли $K_i = 1$ – на одному рівні.

Аналіз конкурентоспроможності продукції проводять, як правило, експерти, використовуючи експертні оцінки. Але виконати цю роботу можна і силами спеціалістів підприємства, при високій їх підготовці.

**

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції:

1. Диференціальний – базується на використанні одиничних показників конкурентоспроможності продукції (технічних та економічних). За ними важко судити про конкурентоспроможність продукції однозначно.

2. Комплексний – базується на використанні групових та інтегральних показників.

3. Змішаний – базується на спільному використанні одиничних та комплексних показників: а) найважливіші показники використовуються як одиничні, б) інші одиничні показники об'єднуються у групи, для кожної з яких визначають груповий показник, в) на основі отриманих групових та одиничних показників і оцінюють конкурентоспроможність продукції.

*

Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції показано на схемі (додаток Ж). Оскільки конкурентоспроможність в умовах ринку слід розглядати як основну умову отримання прибутку і успішної діяльності підприємства в цілому, остільки конкурентоспроможністю слід навчитися управляти. Йдеться про те, що її закладають ще на стадії проектування товару і в процесі виробництва, впродовж усього його життєвого циклу оптимізують і матеріалізують найважливіші елементи конкурентоспроможності продукції: якість і витрати.

8.3.2. Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку.

При цьому обов'язковою вимогою є **порівнянність оціночних параметрів**, а саме:

- а) технології,
- б) потенційних можливостей обладнання,
- в) рівня персоналу,
- г) системи управління,
- д) рівня інновацій,
- е) стану комунікацій,
- є) рівня маркетингової політики,
- ж) експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Найважливішими параметрами-характеристиками конкурентоспроможності підприємства, **факторами**, що впливають на неї є:

1. Конкурентоспроможність продукції.
2. Здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка ж адаптація забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик.

Між показниками конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції існують:

❖ *Взаємозв'язок і взаємозалежність.* Це означає, що конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, а остання у свою чергу в значній мірі визначає конкурентоспроможність продукції.

❖ *Відмінності цих категорій.* Ними, зокрема, є: а) конкурентоспроможність продукції визначається для кожного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру; б) конкурентоспроможність продукції визначається в межах порівняно короткого періоду часу, а конкурентоспроможність підприємства – тривалого; в) рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника з метою визначення доцільності виробництва в даних умовах, а споживача не цікавить. Зате споживача ще й як цікавить продукція підприємства, її ціна-якість.

*

В економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні *рівні конкурентоспроможності підприємства*:

○ Перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають.

○ Другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

○ Третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають „законодавцями моди» у галузі.

○ Четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає „законодавцем моди» на даному ринку.

*

Конкурентоспроможність підприємства у свою чергу визначає конкурентностійкість підприємства.

Конкурентностійкість підприємства – це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або – це потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції.

Методи визначення конкурентоспроможності підприємства:

1. Методи, побудовані на основі теорії міжнародного *поділу праці* (теорія порівняльних переваг). Виявляють порівняльні переваги підприємства, які б забезпечили нижчі витрати ніж у конкурентів.

2. Методи побудовані на основі теорії *ефективної конкуренції*:

а) структурний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства – за рівнем монополізації, тобто за рівнем концентрації капіталу, за бар'єрами входу у галузь тощо;

б) функціональний підхід – мається на увазі, що конкурентоспроможність підприємства вища там, де краще організовано виробництво, збут, управління фінансами і таке інше.

3. Методи, побудовані на основі *теорії рівноваги фірми* і галузі А.Маршалла та *теорії факторів виробництва*. Звідси рівновага – це відсутність бажання у підприємства змінювати обсяги виробництва, переходити у інший стан. А відтак критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність на підприємстві факторів виробництва, що можуть бути використані з вищою ніж у конкурентів продуктивністю. (Показники у межах теорії рівноваги: відносна вартість ресурсів, обладнання, процентна ставка за кредити, відносна зарплата тощо).

4. Методи, що побудовані на залежності конкурентоспроможності підприємства від якості продукції, або *якості і ціни*. Що вища якість і нижча ціна товару, тим вища його конкурентоспроможність (формула 8.1), а, значить, і конкурентоспроможність підприємства.

5. Оцінка за якістю продукції методом *складання профілів*, аналогічно складанню профілю підприємства при оцінці його середовища. Лише в даному разі замість показників середовища оцінюють різні критерії задоволення споживачів.

6. *Матричні* методи, побудовані на *ЖЦТ*.

7. Метод *інтегральної оцінки*, де інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: ступінь задоволення потреб споживачів і ефективність виробництва.

Спільний недолік всіх методів – вони мало пристосовані до умов України, а ефективність їх застосування висока в повноцінній ринковій економіці.

**

Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (за Оберемчук В.Ф.).

Спочатку **виділяють показники**, що беруться до уваги при розрахунку конкурентоспроможності підприємства (табл. 8.1).

Зрозуміло, відбираються **найсуттєвіші** показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємства якнайповніше, оскільки йдеться про розрахунок комплексного показника. Тобто відбирають такі показники, які характеризують підприємство за всіма аспектами діяльності.

Таблиця 8.1.

Показники для розрахунку конкурентоспроможності підприємства

Група п-ків	Шифр п-ка	Зміст показника
I		Конкурентоспроможність продукції (за наведеною методикою)
II.		Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства:
	1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення 0.5);
	2	Коефіцієнт мобільності коштів (рекомендоване значення 0.5);
	3	Відношення власного капіталу до д/термінової заборгованості (0.4);
	4	Коефіцієнт покриття (рекомендований норматив 2.0);
	5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендований норматив 0.3);
	6	Коефіцієнт оборотності власних обігових коштів;
	7	Коефіцієнт заборгованості;
	8	Рівень стійкості;
	9	Коефіцієнт ризику;
	10	Ефективність активів.

III.		Показники, що характеризують ефективність просування і збуту
	11	Рентабельність продаж;
	12	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією;
	13	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;
	14	Коефіцієнт ефективності реклами і способів стимулювання збуту;
	15	Економічна ефективність експорту.
IV.		Показники, що характеризують ефективність виробництва:
	16	Витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість);
	17	Рентабельність продукції;
	18	Коефіцієнт спеціалізації виробництва;
	19	Коефіцієнт тривалості виробничого циклу товару;
	20	Коефіцієнт стабільності номенклатури;
	21	Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості;
	22	Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва;
	23	Коефіцієнт використання передових форм організації праці;
	24	Коефіцієнт якості управління (наявність оргтехніки т.д.);
V.		Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства (кокурентностійкість):
	25	Фондовіддача;
	26	Продуктивність праці;
	27	Енергомісткість;
	28	Ефективність технології виробництва;
	29	Ефективність інформаційних ресурсів;
	30	Ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу;
	31	Коефіцієнт гнучкості.
VI.		Показники, що характеризують екологічність виробництва:
	32	Зменшення обсягів стічних вод;
	33	Зменшення викидів шкідливих речовин у атмосферу;
	34	Зменшення площ під відходами т.д.
VII.		Показники соціальної ефективності:
	35	Професійно-кваліфікаційна структура кадрів;
	36	Мобільність кадрів;
	37	Поліпшення умов праці і охорони здоров'я.
VIII		Імідж підприємства (експертна оцінка за балами)
	38	Імідж керівника;
	39	Імідж персоналу;
	40	Якість обслуговування;
	41	Досконалість офісу.

Далі по кожному показнику експерти вираховують *коефіцієнти вагомості*.

Коефіцієнт вагомості кожного показника визначають методом *попарних порівнянь* (показника підприємства і конкурента) за допомогою *шкали перетворення* якісних оцінок переваги одного параметру перед іншим в кількісні оцінки (бали) (табл. 8.2).

Таблиця 8.2.

Шкала перетворення якісних показників у кількісні

Якісна оцінка	Кількісна оцінка (в балах)
Обидва порівнювані показники збігаються	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	4

Розрахунок коефіцієнтів вагомості по кожній із восьми груп показників конкурентоспроможності підприємства проводять так (див. табл. 8.3):

Таблиця 8.3.

Зведені дані для розрахунку коефіцієнтів вагомості кожної групи показників конкурентоспроможності підприємства

Групи показників	П1 К/спроможність продукції	П2 Фінансовий стан п-ва	П3 Ефективність збуту	П4 Ефективність виробництва	П5 Конкурентний потенціал	П6 Екологічність виробництва	П7 Соціальна ефективність	П8 Імідж підприємства
П1	1	2/1	2/1	2/1	2/1	4/1	4/1	2/1
П2	1/2	1	3/1	1/2	2/1	3/1	3/1	2/1
П3	1/2	1/3	1	1/3	1/2	3/1	3/1	1/2
П4	1/2	2/1	3/1	1	2/1	3/1	3/1	2/1
П5	1/2	1/2	2/1	1/2	1	3/1	3/1	2/1
П6	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1	2/1	2/1
П7	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/2	1	1/2
П8	1/2	1/2	2/1	1/2	1/2	1/2	2/1	1

- ✓ Спочатку показники кожного рядка сумують (\sum рядка n).
Наприклад, \sum рядка П₂ = 0.5+1+3+0.5+2+3+3+2 = 15

- ✓ Потім визначають загальну суму всіх восьми рядків.
У нашому прикладі: $\sum \text{заг.} = \Pi_1 + \Pi_2 + \dots + \Pi_8 = 89.83$
- ✓ Визначають коефіцієнт вагомості кожного рядка,
сиріч кожної групи показників: $\Pi_j = \sum_j \text{ряд.} / \sum \text{заг.}$
Наприклад, для рядка Π_2 він буде: $\Pi_2 = 15.00 / 89.83 = 0.14$.
- ✓ Нарешті розраховують інтегральний показник
конкурентоспроможності підприємства (K_i), як середня
геометрична з групових показників за формулою:

$$K_i = \sqrt[8]{0.22\Pi_1 \cdot 0.14\Pi_2 \cdot 0.10\Pi_3 \cdot 0.19\Pi_4 \cdot 0.14\Pi_5 \cdot 0.07\Pi_6 \cdot 0.04\Pi_7 \cdot 0.10\Pi_8}$$

8.4. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу

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

Пристаючи до *формування конкурентної стратегії* конкретного підрозділу (СОБ), спочатку аналізують його теперішню і потенційну стратегічні зони господарювання (СЗГ) (див. рис. 8.3). Зокрема, скрупульозно вивчають *конкурентне середовище* в якому діє і буде діяти підрозділ **(1)**, вивчають і прогнозують поведінку конкурентних сил в СЗГ: конкурентів, постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-субститутів і т.д.

Крім того, визначають *можливі перспективи* росту і рентабельності **(2)**, на основі фактичних досягнень найбільш успішних конкурентів в даній області бізнесу (не обов'язково досяжних для нашої СОБ). Якщо такий аналіз зроблений в ході розробки портфельної стратегії, ним можна скористатися.

А ще, аналізуючи середовище СОБ, тобто його СЗГ, роблять *відбір можливих видів конкурентних стратегій*, які в найближчі 5-7 років можуть забезпечити успіх у даній області бізнесу **(3)**. Це можуть бути або стратегія лідерства за витратами, або стратегія оптимальних витрат, або диференціації, або фокусування, або стратегія упередження тощо. Але при цьому слід сконцентруватись на майбутніх стратегіях успіху, а не на традиційній стратегії СОБ.

*

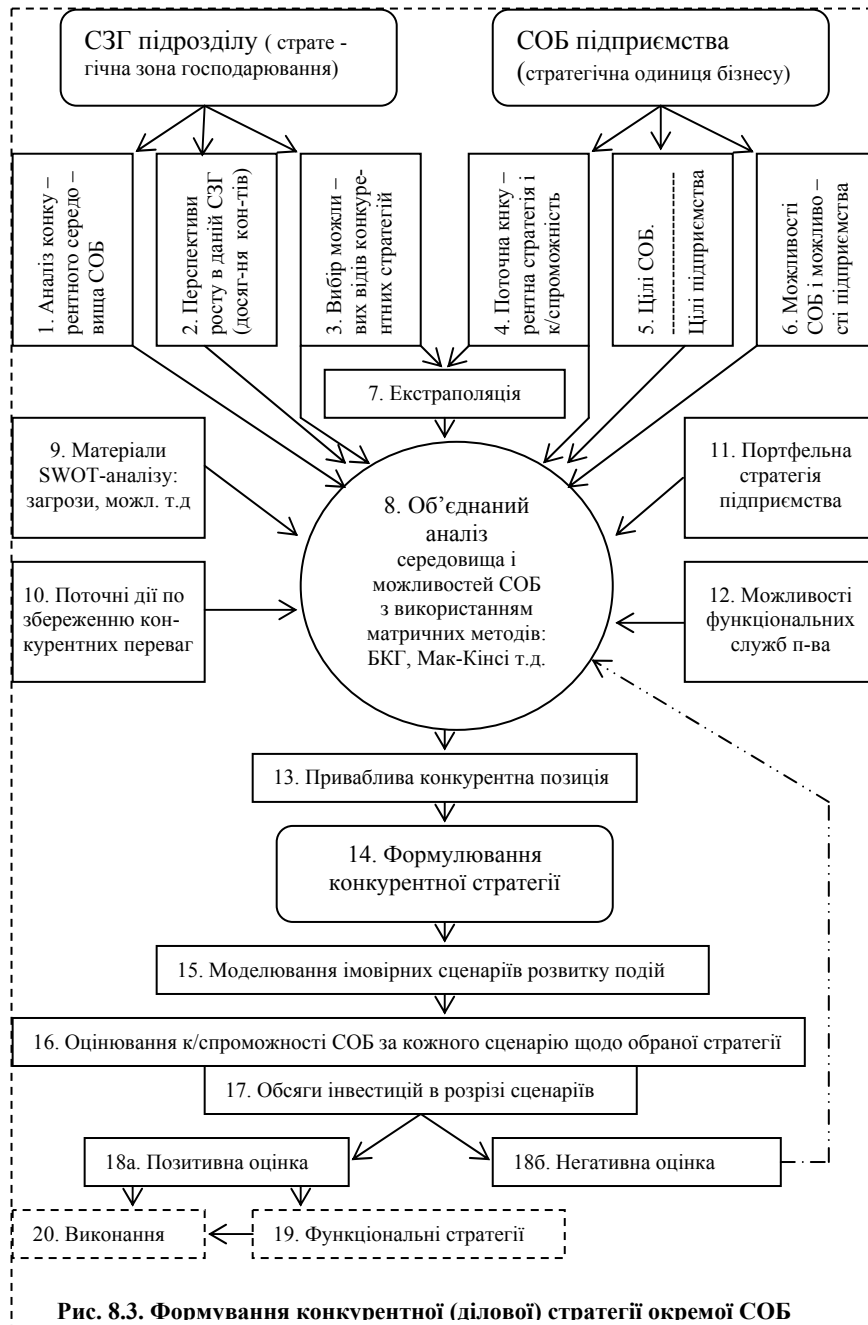


Рис. 8.3. Формування конкурентної (ділової) стратегії окремої СОБ

Проаналізувавши середовище СОБ, його СЗГ, діагностують його позиції і можливості. Зокрема, визначають поточну конкурентоспроможність і поточну конкурентну стратегію підрозділу (4), уточнюють цілі СОБ і враховують цілі підприємства в цілому (5), оцінюють сильні сторони і можливості підрозділу з врахуванням його слабких сторін та загроз зовнішнього середовища (6). При цьому йдеться про прогнозування майбутніх позицій СОБ. Коли виявиться, що поточна конкурентна стратегія (4) зможе забезпечувати успіх і на перспективу (3), оскільки в середовищі перерив частих змін не прогнозується, то майбутні можливості прораховуються методом екстраполяції (7).

*

Дальше аналіз середовища СОБ і його положення *об'єднується* (8). При *першому способі* об'єднання, цілі СОБ накладаються на перспективи зовнішнього середовища, щоб визначити наскільки привабливою буде вибрана зона господарювання з точки зору досягнення цілей СОБ і підприємства в цілому. При *другому способі* – порівнюють обрані на перспективу види конкурентних стратегій (3) з поточною стратегією підприємства (4). Це робиться для того, щоб виявити, що чекає підрозділ в разі збереження стратегії і можливостей. Цей спосіб представляють як екстрапольована стратегічна позиція, про що вже йшлося (7). Слід відмітити, що для спільного аналізу ринку і позиції підрозділу, для визначення конкурентної позиції і альтернативних конкурентних стратегій, з успіхом можна застосовувати відомі *матричні методи*: БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і інші.

При проведенні об'єднаного аналізу ринкового середовища і конкурентної позиції підрозділу, беруться до уваги, крім названого, також матеріали SWOT-аналізу підприємства (9), поточні заходи по збереженню конкурентних переваг (10), зрозуміло – сформована уже корпоративна стратегія підприємства (11), а також враховуються можливості функціональних служб господарства (12).

*

Результатом об'єднаного аналізу має стати визначення привабливої конкурентної позиції СОБ (13) і, нарешті, відбувається *формулювання відповідної конкурентної (ділової) стратегії підрозділу (14)*.

Оскільки події у конкурентному середовищі можуть розвиватися за різними сценаріями (оптимістичним, песимістичним, оптимальним), а, відтак, і результативність сформульованої конкурентної стратегії буде різною, наступним кроком має стати *моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій (15) і оцінка конкурентоспроможності СОБ за кожного сценарію щодо обраної стратегії (16)*. Тут же визначають *потребу в інвестиціях* за кожного сценарію розвитку (17).

*

Нарешті, оцінивши сформульовану конкурентну стратегію і потребу в інвестиціях на її впровадження та підтримку за різних сценаріїв розвитку конкурентного середовища, приймають *остаточне рішення (18аб)*. Якщо воно негативне (18б), повертаються до об'єднаного аналізу і починають повторну роботу по формуванню ділової стратегії. Якщо ж сформульована стратегія всіх і в усьому влаштовує (18а), її затверджують, на основі неї і корпоративної стратегії формують свої стратегії функціональні підрозділи (19), а конкурентна стратегія доводиться до виконавців і починається серйозна робота менеджерів по організації виконання, контролю і коректуванню (при необхідності).

**

Конкурентну стратегію ми називали діловою, вважаючи ці поняття тотожними. Однак, в економічній літературі можна зустріти заперечення цьому. Насправді все просто: з точки зору мети стратегії - забезпечення конкурентних переваг – обидва визначення тотожні. Але з точки зору засобів досягнення мети, є певні розбіжності: ділова стратегія трішки ширша конкурентної, оскільки включає в себе не тільки те, як організувати конкуренцію, але включає функціональні, організаційні та інші стратегії, направлені на досягнення ділового успіху, високої конкурентної переваги на ринку.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

по темі №8

1. Основні поняття

Конкурентні стратегії. Ділова стратегія. Бізнесова стратегія. Стратегія конкурентоспроможності. Базові стратегії конкурентоспроможності. Концепція стратегічних бізнес-центрів. Конкурентні сили. Конкурентні позиції. Базові конкурентні стратегії М.Портера. Конкурентні стратегії: лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, ринкової ніші або фокусування, упередження. Конкурентоспроможність продукції. Конкурентоспроможність підприємства. Технічні, економічні і нормативні параметри конкурентоспроможності. Кількісні показники конкурентоспроможності. Конкурентостійкість підприємства. Етапи формування конкурентної стратегії.

2. Контрольні запитання

1. Поясніть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями та їх взаємозв'язок.
2. В чому суть конкурентної стратегії і стратегічних бізнес-центрів?
3. В чому суть поняття конкурентної сили і слабкості та їх індикаторів?
4. Що таке конкурентні переваги і які способи їх досягнення?
5. Охарактеризуйте три базові конкурентні стратегії Портера.
6. Охарактеризуйте п'ять видів конкурентних стратегій, які можна обирати відповідно до однойменної матриці.
7. Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами, її ризиків, концепції ланцюга цінностей.
8. В яких випадках доцільно застосовувати стратегію лідерства за витратами і як її використати для захисту від впливу відомих конкурентних сил?
9. Розкрийте суть стратегії широкої диференціації і основних підходів до її успішної реалізації.
10. Розкрийте суть стратегії ринкової ніші.
11. Розкрийте суть стратегії упередження.

12. Як успішно протиставити стратегію широкої диференціації п'ятим основним конкурентним силам, запобігти ризикам і типовим помилкам?
13. Розкрийте суть конкурентоспроможності продукції і охарактеризуйте основні підрозділи в розрізі яких розраховуються її кількісні показники.
14. Охарактеризуйте кількісні показники конкурентоспроможності продукції і методи її оцінювання.
15. Розкрийте суть конкурентоспроможності підприємства, її фактори, рівні і методи визначення.
16. Охарактеризуйте методику визначення конкурентоспроможності підприємства запропоновану Оберемчук В.Ф.
17. Охарактеризуйте етапи і складові процесу формування конкурентної стратегії.

3. Тести

- 8.01. *Чи носить конкурентна стратегія підприємства універсальний характер, тобто чи може бути спільною для всіх його підрозділів:*
 1. так;
 2. ні;
 3. так, в однобізнесових підприємствах;
 4. так, в мультибізнесових підприємствах?
- 8.02. *Що безпосередньо передбачає конкурентна стратегія:*
 1. досягнення найвищої прибутковості;
 2. досягнення довгострокових сильних позицій на ринку;
 3. розвиток функціональних служб підприємства;
 4. всі відповіді неправильні?
- 8.03. *Стратегічний бізнес-центр це:*
 1. структурний підрозділ підприємства;
 2. найменша, відносно самостійна виробничо-управлінська одиниця підприємства;
 3. СОБ, якій делеговані права стратегічного планування;
 4. всі відповіді в комплексі характеризують СБЦ.
- 8.04. *Які стратегії Портер вважав базовими стратегіями бізнесу:*
 1. диверсифікації;
 2. диференціації;
 3. лідерства за витратами і фокусування;
 4. правильні відповіді 2 і 3?

- 8.05. *Стратегія фокусування на витратах має місце в наступному випадку:*
1. коли стратегія лідерства за витратами використовується по всій галузі;
 2. коли стратегія лідерства за витратами здійснюється в одному секторі ринку;
 3. коли стратегія диференціації застосовується на вузькому сегменті;
 4. всі відповіді неправильні?
- 8.06. *Диференціація, як конкурентна стратегія означає:*
1. зміну споживчих якостей товару порівняно з товаром конкурента;
 2. зміну іміджу фірми на тому ж ринку;
 3. звуження асортименту продукції;
 4. всі три судження характеризують дану стратегію?
- 8.07. *Який характер повинно носити виробництво на підприємстві, що здійснює стратегію лідерства за витратами:*
1. масовий;
 2. спеціалізований;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. обидві відповіді неправильні?
- 8.08. *На якій стадії життєвого циклу товару найбільше дбають про його конкурентоспроможність:*
1. на стадії створення і виходу на ринок;
 2. однаково протягом усього ЖЦТ;
 3. на стадії зростання;
 4. на стадії старіння?
- 8.09. *По яких ще параметрах, крім технічних і економічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності товару:*
1. технологічних;
 2. нормативних;
 3. вартісних;
 4. ергономічних?
- 8.10. *Що з перерахованого не враховують при відборі товару-зразка для оцінки конкурентоспроможності товару даного підприємства:*
1. стадію життєвого циклу товару;
 2. широту представлення на ринку;
 3. чи товар і товар-зразок відносяться до одного класу;
 4. чи однакові вони по вартості?
- 8.11. *На основі яких показників розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності продукції:*
1. групових;
 2. одиничних;

3. групових і одиничних;
 4. комплексних?
- 8.12. *Що найповніше характеризує поняття конкурентоспроможності підприємства:*
1. комплексна порівняльна характеристика підприємства;
 2. ступінь переваг над конкурентом;
 3. перевага на певному ринку за певний проміжок часу;
 4. всі відповіді в комплексі?
- 8.13. *Фактори, які найбільш суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства:*
1. здатність пристосовуватись до умов середовища;
 2. конкурентоспроможність продукції;
 3. правильні обидві відповіді;
 4. обидві відповіді неправильні.
- 8.14. *Що з перерахованого найменше цікавить споживача:*
1. конкурентоспроможність продукції;
 2. конкурентоспроможність підприємства;
 3. ціна і якість продукції;
 4. всі відповіді некоректні?
- 8.15. *Що означає конкурентостійкість підприємства:*
1. це його стабільність на ринку в часі;
 2. це його потенціальні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції;
 3. це висока конкурентоспроможність підприємства і його продукції на ринку;
 4. правильні відповіді 1 і 2?
- 8.16. *Конкурентна стратегія головним завданням має:*
1. визначення напрямків розвитку кожної СОБ;
 2. визначення шляхів досягнення конкурентних переваг в кожній СОБ;
 3. визначення шляхів реалізації корпоративної стратегії;
 4. правильні відповіді 2 і 3?
- 8.17. *Стратегія оптимальних витрат означає:*
1. високу корисність товару внаслідок його диференціації;
 2. низьку ціну;
 3. більше корисності покупцям за одні і ті ж гроші;
 4. всі відповіді вірні?
- 8.18. *Що не включається в поняття стратегії ринкової ніші:*
1. оптимальні витрати;
 2. фокусування на низьких витратах;
 3. фокусування на диференціації;

4. сегмент ринку?
- 8.19. Успішно здійснюючи стратегію лідерства за витратами підприємство може:
1. отримувати вищі прибутки;
 2. розширювати частку ринку;
 3. правильні обидві відповіді;
 4. правильна відповідь 1?
- 8.20. Стратегія широкої диференціації означає:
1. розширення споживчих якостей товару понад ті, що має конкурент;
 2. збільшення обсягів випуску дешевого товару;
 3. надання споживачам більшої цінності за одні і ті ж гроші;
 4. нішу споживачів, що забезпечується диференційованим товаром?
- 8.21. Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується:
1. специфічними властивостями товару;
 2. низькою ціною товару;
 3. дешевим товаром для певної ніші ринку;
 4. якістю не нижчою як у конкурентів, але з нижчими витратами?
- 8.22. Стратегія ринкової ніші – це:
1. глибока спеціалізація СОБ;
 2. це ніша, де підприємство чи СОБ хоче і може забезпечити конкурентну перевагу;
 3. зосередження СОБ на одному із сегментів ринку чи певній групі товарів або покупців;
 4. всі відповіді правильні?
- 8.23. Конкурентоспроможність товару обернено пропорційна:
1. насиченості ринку;
 2. якості, технічному рівню і дизайну;
 3. ціні споживання;
 4. всі відповіді правильні?
- 8.24. Формулювання конкурентної стратегії проводиться:
1. після моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
 2. до моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій;
 3. переважно до формулювання корпоративної стратегії;
 4. всі відповіді неправильні?
- 8.25. Чи тотожні поняття ділова стратегія і конкурентна стратегія?
1. так;
 2. ні;

3. так, з точки зору засобів досягнення мети стратегії;
 4. так, з точки зору мети стратегії?
- 8.26. *Що знаходиться в чисельнику інтегрального показника конкурентоспроможності продукції:*
1. нормативний груповий показник;
 2. технічний груповий показник;
 3. ціна споживання;
 4. показник конкурентоспроможності підприємства?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Як називають стратегію, яка орієнтується на вузьку спеціалізацію, зосереджується, приміром, на одному із сегментів ринку?
2. Чи має значення для конкурентоспроможності товару час і місце його продажу?
3. На кому рівні конкурентоспроможності підприємство може не зважати на споживача?
4. Що для покупця повинні знизити додаткові характеристики товару, не знижуючи купівельної ціни?
5. Метою конкурентної стратегії є досягнення в кожній СОБ чого?
6. Стратегія оптимальних витрат дає змогу покупцям дешевий товар при високій ...
7. Моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій проводять до чи після формулювання конкурентної стратегії?
8. Який ще показник конкурентоспроможності товару Ви знаєте, крім одиничних і групових?
9. При якій конкуренції серед продавців варто застосовувати стратегію лідерства за витратами?
10. До яких параметрів відноситься довговічність товару?
11. Чим для конкурентної сили „потенційні клієнти» є стратегія лідерства за витратами?
12. Чи може бути конкурентна стратегія універсальною для всього підприємства?
13. Чим для досягнення конкурентної переваги є продаж товару за цінами, дешевшими ніж у конкурентів або виробництво більш якісної продукції?
14. Яким повинен бути сегмент ринку для більшості конкурентів, щоб стати поштовхом для підприємства до розробки стратегії фокусування?

15. Скільки базових конкурентних стратегій виділяє Портер?
16. Що заходиться у знамениту формули інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства?
17. Конкурентоспроможність продукції обернено пропорційна чому?
18. Як стан населення країни є орієнтиром для застосування стратегії лідерства за витратами?
19. Для розробки якої стратегії створюють СБЦ?
20. Зниження якого показника в діяльності домогосподарств може звести нанівець стратегію диференціації?
21. На скільки груп прийнято розбивати показники для розрахунку конкурентоспроможності підприємства за відомою методикою?
22. Стратегія фокусування діяльності підприємства є його глибокою ...
23. Який покупець може допустити підміну дійсної цінності товару мнимою?
24. Яку стратегію конкретизує і забезпечує її реалізацію бізнесова стратегія?
25. Як слід використовувати ресурси на підприємстві відповідно до ланцюга цінностей?
26. В розрізі яких параметрів, крім економічних і технічних, розраховують кількісні показники конкурентоспроможності?
27. Які можливості з випуску конкурентоспроможної продукції характеризує конкурентостійкість?
28. Як називають стратегію зміни споживчих якостей товару підприємства по відношенню до продукції конкурента?
29. За стратегією оптимальних витрат підприємство має пропонувати на ринку таке ж обслуговування як і в конкурента але ...
30. Яку за рангом стратегію здійснює підприємство, якщо при цьому задовольняє мінливі потреби покупців краще від конкурентів?
31. Конкурентоспроможне підприємство в умовах турбулентного середовища, крім пропонування конкурентоспроможної продукції, повинно краще за конкурентів ...
32. Як образно називають стратегію оптимальних витрат?
33. На що в конкурентній боротьбі вказують такі індикатори як високі витрати, захоплення частки ринку підприємства конкурентами тощо?

34. Які матеріальні ресурси маж шукати підприємство відповідно до концепції ланцюга цінностей?
35. Який метод розрахунку конкурентоспроможності продукції базується на використанні групових та інтегральних показників?
36. Чим для підприємства є зосередження виключно на стратегії лідерства за витратами?
37. Скільки видів конкурентних стратегій можна виділити за Портером?
38. Конкурентоспроможність по відношенню до конкурентів засвідчує про ...
39. Силі потенційних конкурентів, при здійсненні стратегії диференціації, протистоїть трудність у чому?
40. Чим щодо конкурентної сили виступають такі поняття як значна частка ринку, зростаюча кількість покупців тощо?
41. Яким товаром, за сфокусованою стратегією диференціації, має забезпечуватись вузька ринкова ніша споживачів?
42. Якою стає стратегія широкої диференціації, коли виробник пропонує додаткові характеристики товару, які важко скопіювати?
43. Як інакше називають стратегію ринкової ніші?
44. Яка конкурентна стратегія дає змогу знизити реалізаційні ціни?
45. Позитивні якості якої конкурентної стратегії, крім лідерства за витратами, вбирає в себе стратегія оптимальних витрат?

5. Вправи

Вправа № 8.01

Мікросередовище підприємства характеризується наступними явищами: переважна кількість споживачів товару підприємства – люди з низькими доходами, вони не зважають на незначні особливості виробів, товар у галузі переважно стандартний, серед продавців існує значна цінова конкуренція.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8.02

Про мікро - і внутрішнє середовище підприємства відомо наступне: добробут і запити споживачів товару підприємства суттєво зростають, покупці почали звертати увагу на певні функціональні особливості товару і готові платити за це

гроші, стандартний дешевий товар реалізується не повністю, якісний склад персоналу підприємства високий, технологія гнучка.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8.03

Підприємство займає міцну позицію на ринку, має можливість випускати продукцію дешевшу ніж конкуренти, до того ж добробут споживачів почав зростати і значна їх чисельність вже пред'являє підвищену увагу до функціональних особливостей товару; з другого боку, гнучка технологія і кваліфікація кадрів дають можливість створювати багато модифікацій товару;

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8.04

Підприємство громадського харчування знаходиться на території студмістечка. Поява тут аналогічного підприємства малоймовірна. Імідж підприємства у студентів достатньо високий.

Завдання: Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Дайте їй характеристику.

Вправа № 8.05

Підприємства району належать до чотирьох типів. Підприємства першого типу, не мають стабільної технології, випускають товари виробництва яких легко і швидко освоюється. Вся діяльність цих підприємств ґрунтується на швидкій реакції на зміну ситуації на ринку.

Підприємства другого, найбільш поширеного типу, навпаки, використовують порівняно стабільні технології, які застосовують роками, дещо вдосконалюючи. Для них існуюча система технологічних процесів є базовою. Заміна технології означала б появу майже нового підприємства.

Два підприємства району будують свій бізнес на постійному освоєнні нових, невідомих товарів. Нерідко вони програють, але за рахунок освоєння новинок, мають значні конкурентні переваги і їх бізнес процвітає.

Нарешті одне підприємство випускає ортопедичну продукцію одного виду.

Завдання: 1. До якого типу базових стратегій конкурентноздатності можна віднести кожен виділений групу підприємств, як прийнято називати той чи інший тип? 2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної із виділених груп підприємств.

Вправа № 8.06

Серед підприємств регіону виділено і охарактеризовано чотири групи підприємств. Перша – підприємства життєвий цикл товарів яких перебуває на стадії насичення. Друга – підприємства, які витрачають значні засоби, щоб імітувати

поведінку передових підприємств регіону. Третя – підприємства, які намагаються утримати попит, що вже не зростає, поступово зменшують обсяги виробництва продукції. Четверта – підприємства, які намагаються знайти способи утриматись в умовах зниження попиту і рентабельності виробництва.

Завдання: 1. Визначте, до якого типу підприємств належать кожна із даних груп. 2. Запропонуйте можливу базову стратегію конкурентоспроможності для кожної з виділених груп підприємств.

Вправа № 8.07

Завдання: вирахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару А на підприємстві «Горизонт» якщо відомі наступні параметри (всі показники умовні):

По товару-зразку – всі параметри відповідають держстандарту і технічним умовам; ціна продаж 10 тис. гр. од., вартість доставки – 0,3 тис., монтажу – 1 тис., експлуатації – 4 тис., ремонтів – 2 тис., техобслуговування – 3,5 тис., навчання пер-соналу – 0,2 тис., податки – 0,5 тис., страхові внески – 0,5 тис. гр. од.; технічні па-раметри: а) 50, б) 200, в) 5, г) 120.

По товару А – всі параметри також відповідають техумовам і держстандарту; технічні параметри характеризуються: а) 40, б) 150, в) 4, г) 130; ціна продаж – 10,5 тис. гр. од., вартість: доставки – 0,5 тис., монтажу – 1,3, експлуатації – 3, ремонтів – 2,8, техобслуговування – 3, навчання персоналу – 0,2, податки – 0,5, страхові внески – 0,5 гр. од.

Вправа № 8.08

Виріб підприємства «Оріон» характеризується наступними параметрами: ціна – 50 тис. гр. од., вартість доставки – 0,5 тис., монтажу – 1,3 тис., експлуатації – 10 тис., ремонтів – 4,5 тис., техобслуговування – 8 тис., навчання персоналу – 1 тис., податки і страхові платежі – 2,5 тис. гр. од. Крім того, технічні параметри виробу наступні: а) 1,8, б) 220, в) 178, г) 1,5. Всі параметри, за виключенням одного, відповідають державним стандартам.

Аналогічний виріб конкурентів, прийнятий за зразок, відповідає всім вимогам держстандартів, характеризується технічними параметрами: а) 1,5, б) 200, в) 130, г) 1,8; продається за ціною 55 тис. гр. од., вартість доставки 0,5 тис., монтажу – 1,5, експлуатації – 12, ремонтів – 5, техобслуговування – 7, навчання персоналу – 1,2, податки і страхові платежі – 2,6 тис. гр. од.

Завдання: вирахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності виробу підприємства «Оріон», зробіть відповідні пояснення.

Вправа № 8.09

Менеджери, вивчаючи конкурентоспроможність свого підприємства, встановили наступні співвідношення вагомості груп показників, які її характеризують:

	К-1	К-2	К-3	К-4	К-5	К-6	К-7	К-8
К-1	1	3/1	2/1	3/1	2/1	3/1	4/1	3/1
К-2	1/3	1	3/1	1/3	2/1	4/1	3/1	2/1
К-3	1/2	1/2	1	1/2	1/2	3/1	3/1	1/2
К-4	1/3	2/1	3/2	1	2/1	3/2	3/1	2/1
К-5	1/2	1/3	2/1	1/3	1	3/1	2/1	2/1
К-6	1/4	1/3	1/3	1/2	1/	1	2/1	1/2
К-7	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1/2
К-8	1/3	1/2	2/1	1/2	1/2	1/2	2/1	1

де К-1 – конкурентоспроможність продукції, К-2 – фінансовий стан підприємства, К-3 – ефективність збуту товару, К-4 – ефективність виробництва, К-5 – конкурентний потенціал, К-6 – екологічність виробництва, К-7 – соціальна ефективність, К-8 – імідж підприємства.

Завдання: Розрахуйте інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про концепцію СБЦ і її відмінність від концепції СОБ; переваги і недоліки.
2. Конкурентні переваги та індикатори конкурентної сили і слабкості.
3. Стратегія упередження.
4. Базові конкурентні стратегії.
5. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
6. рівні конкурентоспроможності підприємства.
7. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства.
8. Етапи формування конкурентної стратегії.

7. Теми рефератів

1. Види конкурентних стратегій за М.Портером і їх характеристика.
2. Характеристика базових конкурентних стратегій.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

8. Рекомендована література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999. – С. 171-173, 197-217.
2. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 53-63.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. С. 330-361.
5. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С.72-100.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.127-152.

Тема 9

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

9.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто, функціональні стратегії мають **узгоджуватись** і працювати на **корпоративну та конкурентну** стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні **спиратися** на **функціональні**, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, **призначенням** функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;

б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

**

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони *взаємодіють між собою*. Але основоположною серед них в ринковій економіці є *маркетингова стратегія*. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Система функціональних стратегій підприємства

Специфічні чинники

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш *загальні характеристики* по яких їх розрізняють:

- а) мета;
- б) інформаційна база;
- в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- г) кадри певної кваліфікації;

- д) спеціальна технічна база і обладнання;
- е) специфіка планування;
- є) організація діяльності і управління;
- ж) мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно *специфічними чинниками*, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

Загальні чинники

Крім того, функціональні стратегії розробляються з урахуванням наступних ***загальних чинників***:

- ✓ змісту діяльності підприємства;
- ✓ взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому;
- ✓ характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому;
- ✓ меж функціональних служб та сфер інтересів, що перещуються;
- ✓ сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії;
- ✓ наявності вузько специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- ✓ збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Функціональні стратегії інколи називають субстратегіями.

Елементи функціональної стратегії

До структури функціональної *стратегії* входять *наступні елементи*:

- а) цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- в) параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- г) основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- д) послідовність і взаємо узгодженість розв'язання завдань;
- е) перелік основних заходів по забезпеченню цілей і завдань.

9.2 Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

9.2.1. Маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Маркетингова діяльність підприємства в цілому є предметом вивчення цілої однойменної *дисципліни*.

Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують *методи* однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, „продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і т.д.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми *маркетингового плану* (програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства. Та-

кий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за кон'єрними ринками) і бюджет маркетингу.

Примірні характеристики компонентів стратегії маркетингу та вибір стратегії маркетингу можна показати наступним чином (табл. 9.1 і рис. 9.2).

Таблиця 9.1.

Примірна матриця стратегій маркетингу

Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик компонентів		
1. Обсяг ринку (Е)	(P11) невеликий (Е↓)	(P12) великий (Е↑)	
2. Конкуренція (К)	(P21) відсутня (К↓)	(P22) незначна (К)	(P23) висока (К↑)
3. Обізнаність споживачів (Ос)	(P31) відсутня (Ос↓)	(P32) наявна у меншості (Ос)	(P33) наявна у більшості (Ос↑)
4. Ставлення споживачів до ціни (Сц)	(P41) висока неприй - нятна ціна (Сц↓)	(P42) згода сплачувати помірно (Сц)	(P43) згода сплачувати високу ціну (Сц↑)
5. Ціна (Ц)	(P51) низька (Ц↓)	(P52) середня (Ц)	(P53) висока (Ц↑)
6. Витрати на маркетинг (В)	(P61) низькі (В↓)	(P62) середні (В)	(P63) високі (В↑)

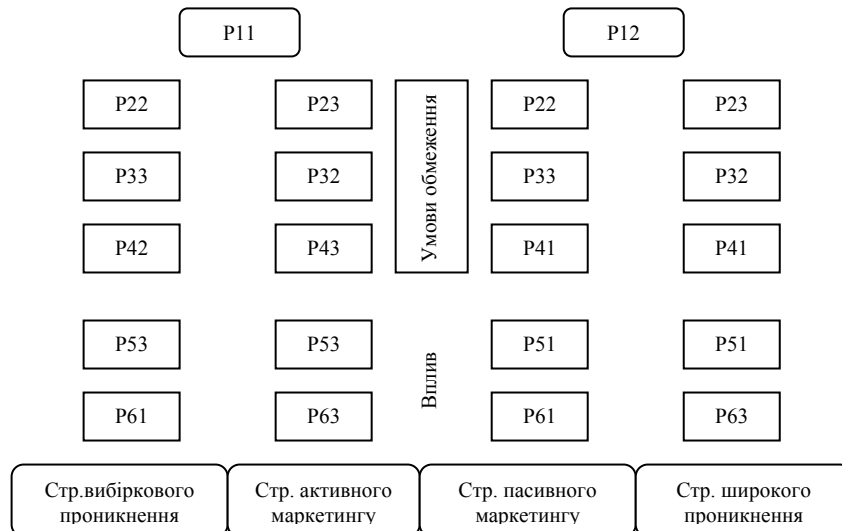


Рис. 9.2. примірний вибір стратегії маркетингу

9.2.2. Виробнича (операційна) стратегія

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

**

Основні **завдання** виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

**

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

**

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні *альтернативні виробничі стратегії*:

1. **Повне задоволення попиту** – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д.

2. **Орієнтація на середній попит**. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. **Орієнтація на мінімальний попит** – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

4. **Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу** з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. *Створення нового або частково нового виробництва* – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії.

6. *Орієнтація на суттєві зміни технології* – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

7. *Суттєві зміни в організації виробництва* – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

**

Приклади

Для прикладу, розробляючи виробничу стратегію м'ясокомбінату варто сконцентруватися на наступних проблемах.

- Прогнозування розвитку сировинної зони відповідно до потреб ринку і вибраної альтернативної виробничої стратегії. Йдеться про збереження існуючої зони і її розширення за рахунок створення додаткової мережі заготівельних баз з врахуванням ефективності перевезень. Розрахунок потенціальних можливостей виробників сировини, форм заготівель і способів взаємовідносин т.д.

- Вибір і характеристика процесу виробництва, зокрема, вибір ступеня механізації і автоматизації на окремих ділянках технологічного процесу, методи і технології переробки, ступінь спеціалізації праці робітників на окремих етапах, розміщення старих і нових потужностей, ступінь залучення обслуговуючих виробництв зі сторони тощо.

- Розташування виробничих підрозділів і допоміжних служб. Можливо є сенс наблизити забій худоби і первинну переробку туш до місць масових заготівель у віддалених районах і таке інше.

- Вибір принципів проектування робіт. Оскільки технологічний процес вимагає і творчої, і фізичної праці, слід враховувати як принципи економічної ефективності так і поведінкові, соціальні принципи. Ці два аспекти не повинні суперечити один одному. Йдеться, отже, про соціально-технічний підхід, який передбачає роботу з певною напругою, але з елементами різноманітності, а для спеці-

алістів – і творчості; роботу що містить певну залежність між результатами та вкладом і соціальною активністю особистості тощо.

- Нормування виробництва і праці. Дуже важливо користуватися не лише типовими нормативами, а, виходячи з конкретних умов виробництва, виробляти власні норми витрат ресурсів і норми праці (крім законодавчо визначених, зрозуміло).

- Календарно-оперативне планування – особливо важливе. Підходів тут може бути безліч. Але при цьому слід пам'ятати про два головних завдання: а) забезпечити своєчасне отоварення замовлень згідно угод і б) забезпечення рівномірного та максимального завантаження усіх ланок виробництва за найкоротших виробничих циклів. Окремо тут слід зупинитися на проблемах детального планування обсягів виробництва, на управлінні запасами, на управлінні проектами тощо. Наприклад, враховуючи постійну зміну попиту на м'ясопродукти залежно від сезону та передсвяткових днів можна прийняти стратегію „змінні обсяги випуску за незмінної чисельності персоналу». В такому разі в період спаду попиту планують компенсацію простою частини робітників, або переключення їх на інші роботи, а в період підвищеного попиту – понаднормову роботу. Зрозуміло, така стратегія потребує певних затрат, але компенсується збереженням кваліфікованого трудового потенціалу, який забезпечує високу продуктивність праці.

- Продумуються проекти по зростанню якості продукції, система контролю за реалізацією виробничої стратегії в цілому і ін.

9.2.3. Стратегія персоналу

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має **в себе включати**:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Тобто, функціональна стратегія персоналу вкрай важлива. Будь-яка філігранно відпрацьована стратегія залишиться на папері, якщо рівень кадрів нижчий її рівня. Кадри справді вирішують все. А тому розробляючи стратегію персоналу слід в першу чергу врахувати наступні *найголовніші вимоги* до неї.

Вимоги до стратегії персоналу

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

- головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів по її реалізації;
 - працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організувати роботу по новому;
 - ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;

- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства. Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, що у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності;

Практичні завдання формування стратегії персоналу

Для прикладу, розробляючи повноцінну стратегію управління персоналом, великому сільськогосподарському підприємству варто реалізувати наступні основні завдання:

1. Забезпечити *стратегічне планування кадрової роботи.*

✓ Важливо визначити реальну потребу в кадрах по етапах стратегічного періоду та в розрізі якісних параметрів відповідно до нової стратегії підприємства, зокрема, до функціональної стратегії виробництва і конкурентних стратегій. Користуватись штатно-нормативно-розрахунковими методами.

✓ Визначити наявність кадрів в розрізі якісних параметрів, та можливі прогнозовані їх зміни у стратегічному періоді (вихід на пенсію, вибуття в Армію, на навчання, міграційне вибуття тощо).

✓ Виявити нестачу кадрів в розрізі їх якісних параметрів по етапах стратегічного періоду, в т.ч. з врахуванням потреби у нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін на підприємстві.

✓ Визначити джерела покриття дефіциту кадрів по роках стратегічного періоду і у розрізі якісно-кваліфікаційних груп. При цьому враховуються, як внутрішні джерела (резерви від неповного використання фонду робочого часу, неповного залучення до праці місцевих жителів, перепідготовка кадрів тощо), так і зовнішні джерела (найом, повернення з Армії, з навчання, з місцевої школи, з числа тих, що працюють не за спеціальністю – на ринках, за кордоном і т.д.).

✓ Знаючи дефіцит кадрів в розрізі категорій по роках стратегічного періоду, можна скласти план забезпечення ними і заздалегідь проводити їх підготовку і перепідготовку у навчальних закладах, проводити ціленаправлену профорієнтаційну роботу в школі, серед жителів села – студентів, організувати підготовку і перепідготовку кадрів масових професій на місці тощо.

2. Перебудувати роботу *кадрових служб* (менеджерів з персоналу) відповідно до вимог ринкової економіки і конкретної стратегії.

✓ Кадрову роботу має очолити заступник керівника за сумісництвом (з відміткою у контракті). Йому підпорядкувати 2-3 менеджери з персоналу. Всі мають пройти спеціальну перепідготовку. А на майбутнє слід підготувати фахівців з управління трудовими ресурсами.

✓ Працівники кадрових служб мають добиратися так, щоб мати задовільні знання принаймні з таких дисциплін: управління персоналом, економіки і організації виробництва, психології, соціології, правознавства, педагогіки, володіти навиками тестування, роботи на комп'ютері тощо.

✓ Поміняти зміст діяльності кадрової служби. Слід мати на увазі, що їх робота не технічна, як це було раніше. Вони – організатори здійснення стратегії персоналу.

3. Добір, розстановку і виховання керівних кадрів та спеціалістів слід здійснювати з обов'язковим дотриманням *відомих принципів*: добирати кадри за діловими (компетентність, професіоналізм, організаторські здібності), морально-психологічними і політичними якостями, на демократичній основі, з поєднанням досвідчених і молодих працівників, систематично оновлювати і закріплювати кадри, працювати з резервом.

4. Впроваджувати розроблену нами методику *добору трудового потенціалу „знизу”*. Йдеться про ціленаправлене відстеження осіб з природними організаторськими здібностями і

психологічними задатками до певного роду діяльності серед школярів місцевої школи і поєднання на договірній основі зусиль педагогічних колективів школи та кадрових служб, керівників, спеціалістів і досвідчених робітників сільськогосподарського підприємства по їх профорієнтації, формуванню і залученню на виробництво.

5. Докорінно перебудувати **профорієнтаційну роботу** по наступних напрямках: а) адаптація традиційних підходів до сучасних вимог і вимог нової стратегії; б) запровадження нових, адекватних часу і новій стратегії, форм і методів профорієнтаційної роботи; в) координація зусиль всіх можливих суб'єктів профорієнтування.

6. Вдосконалення **системи** підготовки і перепідготовки кадрів, в основі якої повинна бути ціленаправленість на стратегічні потреби підприємства, підбір абітурієнтів з не обхідними задатками «знизу», безперервність, систематичність.

7. Вдосконалення підходів, форм і методів відбору, розстановки і **просування кадрів** по службі. Зокрема:

✓ Відбір і розстановка повинні здійснюватись суворо відповідно до відмічених вище принципів;

✓ Відбір за діловими, політичними і морально-психологічними якостями повинен обов'язково доповнюватися оцінкою результатів роботи на попередній посаді, причому не лише економічних, а і морально-психологічних;

✓ Проводити відбір і розстановку таким чином, щоб тип особистості максимально відповідав типу середовища, яке очікується, досягаючи таким чином більшу віддачу людського фактору;

✓ Відпрацювати порядок просування по службі кадрів всіх категорій, в т.ч. і масових професій, для стимулювання творчості, самовдосконалення, підвищення продуктивності і якості праці. Враховуючи, що можливості просування в сільському господарстві обмежені, слід передбачити максимальне

впровадження категорій, класності, розрядів тощо з відповідними матеріальними і моральними стимулами;

✓ Необхідно переходити до планування кар'єри. Критеріями при цьому мають бути стаж роботи, позитивна діяльність на займаемій посаді, позитивні результати атестацій;

✓ Слід позбутись формалізму і по новому вибудувати систему атестації кадрів. Тут важливі дві речі: об'єктивно оцінювати працівника і обов'язково приймати рішення по підсумках атестації з моральним і матеріальним відзначенням кращих і застосуванням моральних і матеріальних стягнень аж до звільнення до тих, хто не вкладається у вимоги. Тобто результатами атестації має стати рангування персоналу а) за шкалою рейтингу оцінки результатів праці і б) шкалою рейтингу оцінки можливості просування. Відповідно до даного рейтингу і проводять роботу по результатах атестації: одним вищі і середні категорії, класність, розряди, надбавки, премії, подяки і зарахування до резерву чи висування, а іншим – допомога, попередження, моральне і матеріальне стягнення, виведення з резерву і навіть звільнення.

8. Стратегія персоналу передбачає проектування діяльності по **закріпленню працівників** як у господарстві в цілому, так і на важливих його ділянках шляхом: набуття працівниками власності (акції, акти на право володіння землею тощо), можливості високих заробітків, надання житла або сприяння в будівництві, допомоги у веденні особистого господарства, розвитку соціальної інфраструктури села, нормальних і добрих умов праці, здорового мікроклімату в колективах, доброзичливого стилю керівництва і таке інше.

9. В центрі стратегії персоналу мають бути заходи по **ефективному використанню трудового потенціалу**: поєднання повнішого з ефективнішим використанням; забезпечення росту продуктивності праці; інтенсифікація виробництва, нарощування фондо- і енергоозброєності, максимальна механізація виробничих процесів, впровадження прогресивних

технологій; вдосконалення організації і нормування праці; згладжування сезонності; покращення умов праці; стимулювання високопродуктивної праці в т.ч. і через власність.

10. Забезпечення високого рівня **виконання** і трудової дисципліни на шляху переважного використання економічних методів її наведення над адміністративними.

11. Виробити власну систему роботи з **резервом кадрів** відповідно до вимог стратегії підприємства.

12. Нарешті, варто відновити **виховну роботу** в колективі на рівні сучасних вимог середовища, високу поінформованість колективу про основні віхи стратегії (не розголошуючи комерційну таємницю).

9.2.4. Фінансова стратегія підприємства

Названа стратегія теж надзвичайно важлива серед інших функціональних стратегій, оскільки без її позитивної реалізації неможливі будь-які інші стратегії господарства: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Принципи розробки фінансової стратегії

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких *принципах*:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;
- б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- г) фінансовий аналіз та контроль.

Завдання фінансової стратегії

Найважливіші *завдання фінансової стратегії* такі:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;
- є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Деякі найголовніші напрямки фінансової стратегії

Розглянемо деякі найголовніші *напрямки і завдання* фінансової стратегії детальніше.

1. Фінансова стратегія розробляється переважно у формі ***бюджету*** (фінансового плану). Отже бюджет – найважливіша складова фінансової стратегії, найважливіший напрямок її розробки.

Фінансовий план або бюджет – це фінансовий документ в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства *включає*:

- План доходів і видатків. Йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл;
- План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- Плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні **типи бюджетів** підприємства:

- Матеріальний бюджет – визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації стратегії;
- Бюджет закупок – конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- Бюджет праці – розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії.
- Бюджет адміністративних витрат – розраховує витрати на управління.

*

Бюджетування в умовах ринку зустрічається з певними **труднощами**. По-перше, прогнозовані показники грошових надходжень, що залежать від коливання обсягів продаж, можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах на той чи інший період. По-друге, якщо планувати бюджет по діючих нормативах, то він може неадекватно вплинути на ресурсозабезпечення обраної стратегії, якщо середовище суттєво зміниться.

В зв'язку з цим, в умовах нестабільного середовища, з метою уникнення названих і деяких інших труднощів бюджетування, здійснюють певні **нейтралізаційні заходи**. Серед них: а) застосовують методики гнучкого бюджетування, які передбачають розробку бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; б) розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; в) зокрема, використовують метод нульового

бюджетування – підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

2. Ще одним напрямом, завданням фінансової стратегії є **розробка ефективної структури капіталу** підприємства.

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства

Серед названого особливого значення слід надавати формуванню оптимального **співвідношення між власним і залученим** капіталом. Фінансовий **ліверидж** – використання боргів для фінансування інвестицій – нерідко вигідний підприємству. Але надмірні борги підвищують ризик, насторожують інвесторів, що може привести до підвищення вартості капіталу (позичок на капвкладення). Тобто доводиться в такому разі платити вищий дохід на акції, щоб спонукати їх покупку і отримати в такий спосіб фінансування на капвкладення. Беручи в борг (кредит) слід пам'ятати, що підприємству це вигідно доти, доки віддача від позичених коштів перевищує процент, який слід заплатити за користування ними.

3. **Проведення дивідендної політики** – теж важлива складова, важливий напрямок і завдання фінансової стратегії підприємства.

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу).

Існує декілька **теорій дивідендної** політики:

- ❖ Дивіденди виплачуються лише після того, коли здійснено всі обов'язкові платежі і задоволено потребу у фінансуванні капвкладень (інвестуванні);
- ❖ Дивіденди на акції не впливають на ціну цих акцій;
- ❖ Дивіденди – впливають на ціну акцій і є важливим показником вартості підприємства.

На **практиці** ж спостерігаємо наступне:

- Підприємства, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів (або ж виплачують у мінімальних розмірах), а весь дохід, за вирахуванням обов'язкових платежів, скеровують на розвиток виробництва, тобто на інвестування.
- Підприємства, які повільно розвиваються, навпаки, вартість акцій підтримують сплатою високих дивідендів, а тому власних коштів на інвестування і швидкий розвиток їм не вистачає.

При розробці фінансової стратегії названі виклади теорії і практики обов'язково враховуються, особливо для вироблення дивідендної політики, управління дивідендами. При цьому розраховують *коефіцієнт виплати дивідендів*, який є часткою від ділення дивідендів з розрахунку на акцію на дохід з розрахунку на ту ж акцію. Так от підприємства, які прийняли стратегію зростання, планують названий коефіцієнт невисоким, нерідко розраховуються не дивідендами, а новими акціями, кошти від яких направляють на чисті інвестиції, на прискорений розвиток виробництва. І, навпаки, реалізуючи стратегію стабілізації, можна вже більшу кількість доходу направити на дивіденди і коефіцієнт планувати вищим.

9.2.5. Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР)

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває **двох груп**:

- а) *інноваційна* (розробка цілком нової продукції) та
- б) *імітаційна* (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

- а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);
- б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару в) різка зміна середовища, „технологічний прорив» конкурентів.

Види стратегій НДНКР:

- *Наступальна* - означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;
- *Захисна* – розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;
- *Проникнення* – стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;
- *Конгломератна* – її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства,

оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;

- Реакції – це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів

Матричний спосіб вибору стратегії НДНКР

Для прийняти рішення про перехід до нової стратегічної технології або вдосконалення існуючої, потрібно спочатку проаналізувати техніко-технологічний рівень виробництва, досягнення НТП і скористатись *матричною моделлю*, запропонованою науковцями КНЕУ (рис. 9.3).

		Рівень технології	
		Низький	Високий
Рівень освоєння технології	Високий	I. „Принада»	II. „Виграшне парі»
	Низький	III. „Загін для худоби»	IV. „Надійна готівка»

Рис. 9.3. Матриця портфеля технологій

Основна ідея матриці технологій передбачає зіставлення рівня самої технології з рівнем її освоєння на підприємстві. І в результаті того, на якому квадранті матриці ідентифікувалась технологія підприємства, розробляються одна із альтернативних стратегій: а) продовження використання існуючої технології („виграшне парі»); б) стратегія поліпшення використання існуючої технології („надійна готівка»); в) стратегія „збирання урожаю», відмова від використання, ліквідація існуючого технологічного процесу („загін для худоби»).

9.2.6. Інші функціональні стратегії підприємства

1. Організаційна стратегія. Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій

2. Екологічна стратегія. Передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного басейну; г) створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

3. Соціальна стратегія. Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

4. Інформаційна стратегія. Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, на наш погляд, зважаючи на її важливість в стратегічному плануванні і управлінні її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

по темі № 9

1. Основні поняття

Функціональні стратегії. Маркетингова стратегія. Виробнича (операційна) стратегія. Альтернативні виробничі стратегії. Стратегія персоналу. Фінансова стратегія. Бюджет підприємства. Структура капіталу. Дивідендна політика. Стратегія НДНКР. Організаційна стратегія. Екологічна стратегія. Соціальна стратегія. Інформаційна стратегія.

2. Контрольні запитання

1. Розкрийте загальні поняття функціональних стратегій.
2. Охарактеризуйте маркетингову стратегію підприємства.
3. Розкрийте суть виробничої стратегії підприємства.
4. Охарактеризуйте функціональну стратегію персоналу.
5. Розкрийте суть фінансової функціональної стратегії підприємства.
6. В чому суть функціональної стратегії наукових досліджень і науково-конструкторських робіт на підприємстві?
7. Дайте коротку характеристику організаційній, екологічній, соціальній, та інформаційній функціональним стратегіям підприємства.

3. Тести

9.01. *Функціональна стратегія не розробляється:*

1. для підприємства;
2. для функціональних служб підприємства;
3. для маркетингу;
4. для виробництва?

9.02. *Виробнича стратегія включає в себе заходи:*

1. по досягненню корпоративних цілей по розвитку виробництва;

2. по забезпеченню бізнесової стратегії по обсягах, номенклатурі і якості продукції;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. обидві відповіді неправильні?
- 9.03. *Що не є складовою виробничої стратегії:*
1. вдосконалення організації виробництва;
 2. підбір кадрів, адекватних виробничій стратегії;
 3. оновлення техніки і технології;
 4. зростання продуктивності праці?
- 9.04. *При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах мінімальні:*
1. орієнтація на мінімальний попит;
 2. орієнтація на середній попит;
 3. орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 4. створення нового виробництва?
- 9.05. *При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах відсутні:*
1. орієнтація на мінімальний попит;
 2. повне задоволення попиту;
 3. орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 4. створення нового виробництва?
- 9.06. *При якій альтернативній виробничій стратегії запаси продукції на складах можуть бути найбільшими:*
1. повне задоволення попиту;
 2. орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
 3. орієнтація на мінімальний попит;
 4. правильні відповіді 1 і 2?
- 9.07. *Що не відноситься до визначення фінансової стратегії:*
1. кошти на фінансування операційних виробничих процесів;
 2. оцінка інвестиційних проектів;
 3. розподіл фінансових ресурсів між проектами і контроль за використанням;
 4. прогнозування і коригування фінансових показників стратегічного плану?
- 9.08. *Що не відноситься до завдань фінансової стратегії:*
1. розробка бюджетів закупок;
 2. встановлення співвідношень між обсягами інвестування і обсягами дивідендів;
 3. розробка структури капіталу;

4. розробка структури виробництва?
- 9.09. *Що не включає в себе маркетингова стратегія:*
1. канали розподілу товару;
 2. канали розподілу ресурсів під товари;
 3. товарну і цінову політику;
 4. заходи по забезпеченню конкурентної і корпоративної стратегії?
- 9.10. *Що не є складовою маркетингової стратегії:*
1. вибір номенклатури та асортименту товару;
 2. форми продаж;
 3. фінансування продаж;
 4. формування цільового ринку?
- 9.11. *Стратегія науково-дослідних і науково-конструкторських робіт може бути:*
1. реагуючою;
 2. захисною;
 3. імітаційною;
 4. всі відповіді правильні?
- 9.12. *Що не входить до складу стратегії управління персоналом:*
1. добір і розстановка кадрів;
 2. підготовка і перепідготовка персоналу;
 3. фінансування підготовки персоналу;
 4. робота з резервом?
- 9.13. *Яка функціональна стратегія є основоположною:*
1. виробнича;
 2. фінансова;
 3. маркетингова;
 4. кадрова?
- 9.14. *Який елемент не входить до структури функціональної стратегії:*
1. цілі функціональної служби;
 2. характеристика динаміки середовища підприємства;
 3. параметри корпоративної і ділової стратегії, які забезпечуватиме дана служба;
 4. всі названі елементи входять до функціональної стратегії?
- 9.15. *Стратегія маркетингу може формулюватися так:*
1. бізнесова стратегія;
 2. стратегії вибіркового або широкого проникнення;
 3. стратегії активного або пасивного маркетингу;
 4. правильні відповіді 2 і 3?
- 9.16. *Що не включає бюджет підприємства:*
1. кошторис видатків на оплату праці;
 2. плановий баланс;

3. план руху готівки;
 4. план надходження прибутків і їх розподілу?
- 9.17. Який тип бюджету на підприємстві не розробляється:
1. бюджет закупок;
 2. матеріальний бюджет;
 3. бюджет праці і адміністративних витрат;
 4. бюджет витрат виробництва?
- 9.18. Дивідендна політика – це:
1. визначення розмірів дивідендів на одну акцію;
 2. оптимальне співвідношення між обсягами доходу, що направляється на дивіденди та на інвестування;
 3. черговість виплати дивідендів;
 4. співвідношення розміру дивідендів і ціни акцій?
- 9.19. Наступальна стратегія НДНКР означає:
1. розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
 2. розробку нових рішень для стратегії зростання;
 3. конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
 4. відповідь на „технологічний прорив» конкурентів?
- 9.20. Захисна стратегія НДНКР означає:
1. розробку таких технологічних рішень, які забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
 2. розробку нових рішень для стратегії зростання;
 3. конструювання товару, який зможе проникнути на нові ринки;
 4. відповідь на „технологічний прорив» конкурентів?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Як іншими словами називають функціональні стратегії?
2. Яка стратегія передбачає виховання кадрів?
3. Як фінансисти називають явище використання запозичень (боргів) для фінансування інвестицій?
4. Яка стратегія формує номенклатуру та асортимент продукції?
5. Яка із стратегій одним із головних завдань має створення інфраструктури для нормального відтворення трудового потенціалу?
6. Коефіцієнт виплати дивідендів є часткою від ділення розміру дивідендів на дохід, які (дивіденди і дохід), в свою чергу, кожен зокрема ділиться на кількість ...

7. Який ще вид стратегії Ви можете назвати крім конгломератної, проникнення, захисної і наступальної?
8. Яким заходом, щодо труднощів бюджетування, є гнучке бюджетування?
9. Яка стратегія вищого порядку береться до уваги, коли приймається рішення перейти до виробничої стратегії, орієнтованої на суттєві зміни технології?
10. Які стратегії називають забезпечуючи ми?
11. З якого віку, за методикою „знизу», варто вивчати і розпочинати добір майбутніх кадрів з певними задатками?
12. Яка функціональна стратегія передбачає перебудову ОСУ?
13. Що передбачає стратегія НДНКР, крім розробки нового продукту?
14. До яких чинників формування функціональних стратегій відносяться такі їх характеристики: мета, інформаційна база, методи прийняття рішень?
15. Чим для структури функціональних стратегій є цілі функціональної служби, характеристика її середовища, основні напрямки досягнення цілей тощо?
16. Як називають стратегію НДНКР, що передбачає цілком нові технологічні рішення для корпоративної стратегії зростання?
17. Чи регулярно виплачують дивіденди підприємства, що швидко розвиваються?
18. Які можуть бути запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничих стратегій, орієнтованих на повне задоволення попиту і на повне використання виробничого потенціалу?
19. В чому ще беруть участь функціональні стратегії стосовно корпоративної і бізнесової, крім участі у їх реалізації?
20. Яка стратегія своєю вимогою має не допустити ресурсного підходу до працівників?
21. Який ще тип бюджету Ви знаєте, крім матеріального, адміністративних витрат і закупок?
22. Яку маркетингову назву має альтернативна технологія НДНКР (за відомою матричною моделлю), коли рівень освоєння технології підприємством високий, але її рівень в цілому в галузі низький?
23. Першочерговим завданням якої стратегії є зростання фондодачі?
24. Яка стратегія серед функціональних є основоположною?

25. Чим в системі добору кадрів є добір за діловими, морально-психологічними і політичними якостями?
26. Чим для розробки стратегії НДНКР є „технологічний прорив» конкурентів?
27. Які запаси нереалізованої продукції при здійсненні виробничої стратегії, орієнтованої на мінімальний попит?
28. Якими чинниками, що впливають на розробку функціональних стратегій є найбільш загальні їх характеристики?
29. Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між обсягами дивідендів та ...
30. Як називають стратегію НДНКР, що забезпечує вихід на нові ринки?
31. Що слід розуміти під діловими якостями керівника, крім організаторських здібностей?
32. Якого ще виду, крім інноваційного, може набирати стратегія НДНКР?
33. Чим для фінансової стратегії є забезпечення високих темпів зростання доходів?
34. Фактором якої стратегії є чисельність замовлень на продукцію?
35. Завданням якої функціональної стратегії є зростання вартості власного внутрішнього капіталу?

5. Вправи

Вправа № 9.01

Підприємство „А» майже ніколи не має запасів нереалізованої продукції, але обсяги його виробництва коливаються в унісон попиту, потужності часто недовантажені. Підприємство „Б» , навпаки, часто має значні запаси нереалізованого товару, хоча обсяги виробництва також коливаються.

Завдання: 1. Яку виробничу стратегію застосовує кожне підприємство? Дайте їм характеристику.

Вправа № 9.02

Відомі наступні маркетингові характеристики ринку товарів СОБ №1: обсяги ринку невеликі, витрати на маркетинг суттєві, покупці згодні платити високу ціну за даний товар, а тому ціна реалізації висока, обізнаність покупців про можливості товару невисока, конкуренція на ринку значна. На ринку товару СОБ №2 конкуренція навпаки незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають можливості товару, але високих цін не сприймають і тому ціни низькі як і витрати на маркетинг.

Завдання: Які маркетингові стратегії реалізуються в названих СОБ і чому?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Практичні проблеми формування виробничої стратегії.
2. Практичні заходи по розробці стратегії персоналу
3. Труднощі бюджетування на підприємстві в умовах ринку.

7. Теми рефератів

1. Організація розробки маркетингової функціональної стратегії на підприємстві.
2. Організація розробки виробничої (операційної) стратегії на підприємстві.
3. Завдання розробки стратегії персоналу.
4. Основні напрямки розробки фінансової стратегії на підприємстві.

8. Рекомендована література

2. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 86-89.
3. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001.- С. 71-73.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. С. 478-534.
5. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С.101-105.
6. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.153-169.

Тема 10

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору

10.2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

10.3. Завершення формування і декомпонування стратегії

10.4. Організація виконання стратегії підприємства

10.1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору

В процесі корпоративного (портфельного) і конкурентного аналізу виявляють безліч *альтернативних* варіантів для *остаточного вибору* відповідної стратегії підприємства (див. теми 5-8, табл. 5.1). І ні один варіант не може бути кращим інших по всіх параметрах відразу. Часто варіанти, які виглядають більш привабливими в смислі короткострокової рентабельності, будуть менш привабливими з точки зору досягнення довгострокових цілей і навпаки. Це складає серйозні труднощі для стратегічного вибору. Долати їх можна по двох напрямках.

Головні напрями (способи) вибору стратегій з альтернативних наступні:

❖ Якщо є можливість використати відповідну *комп'ютерну програму*, йдуть по шляху побудови всіх можливих комбінацій із встановлених в процесі стратегічного аналізу параметрів, оцінки їх щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і вибору найбільш оптимального варіанту.

❖ Якщо ж відбір з багатообіцяючих комбінацій доводиться робити „вручну», найкраще скористатись *експертними методами*.

**

Чинники, що впливають на вибір стратегій з альтернативних

Чинників, які впливають на вибір стратегії безліч. Але до основних можна віднести наступні.

Розмір підприємства як один з головних чинників вибору його стратегії

➤ **Розмір підприємства.** У світовій практиці розмір підприємства оцінюється переважно по чисельності працюючих: мале – до 99 чол., середнє – 100-499, велике – 500 і більше працюючих. На Україні градація інша – відповідно: 1-50, 50-250, і понад 250 чол.

Стратегії малих підприємств

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати *матрицю* Кіндрацької Г.І. (рис. 10.1).

		Товар малого підприємства:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства:	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 10.1. Альтернативні стратегії малого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає **кооперацію з великим підприємством**, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху **франчайзингу**. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стратегії середніх підприємств

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Кіндрацької Г.І. (рис. 10.2). Зокрема:

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару.

		Темпи розширення ніші бізнесу:	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства:	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку „загарбника»

Рис. 10.2. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту.

Стратегія пошуку „загарбника» направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку.

Стратегії великих підприємств

Альтернативні *стратегії великих підприємств* достатньо широко викладені у попередніх розділах (5-8, рис. 5.1).

При стратегічному виборі у таких підприємствах можна також скористатися матрицею А.Томпсона і Дж. Стрікланда (рис. 10.3), яка показує можливі загальні стратегії недиверсифікованої фірми:

		Конкурентна позиція:	
		слабка	сильна
Темпи зростання ринку:	високі	1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг). 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. Злиття або продаж більш сильній фірмі. 6. Закриття (як остання можливість).	1. продовження концентрації в одній і тій же галузі. 2. міжнародна експансія (якщо є така можливість). 3. Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства). 4. диверсифікація у суміжні галузі (для переносу досвіду із базової галузі).
	низькі	1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Злиття з конкуруючою фірмою. 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. „Збирання врожаю» та вихід з ринку. 6. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).	1. Міжнародна експансія (якщо є можливість). 2. Диверсифікація в суміжні галузі. 3. Диверсифікація в нові галузі. 4. Спільні підприємства в нових галузях. 5. Вертикальна інтеграція. 6. Продовження стратегії концентрації (за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів).

Рис. 10.3. Матриця А.Томпсона і А.Стрікланда для вибору можливих корпоративних стратегій відповідно до становища на ринку недиверсифікованих підприємств.

**

Інші чинники вибору стратегій підприємства (крім його розміру)

➤ ***Стан галузі і позиція на ній підприємства.*** Цей чинник стратегічного вибору може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання. *Сильні* підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. *Слабкі* підприємства мають поводитися інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

➤ **Привабливість ринку.** Також вагомий чинник стратегічного вибору. Жодне підприємство з власної волі не вибере непривабливий, завідомо програшний ринок.

➤ **Стратегії конкурентів.** Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів. Така вимога ринку. А тому стратегії конкурентів старанно враховуються.

➤ **Конкурентні переваги підприємства.** Також враховуються при стратегічному виборі.

➤ **Цілі і місія підприємства.** Вони визначають оригінальність вибраної стратегії. В цілях відображено те, до чого прагне підприємство. І якщо, приміром, цілі не допускають інтенсивного зростання, то така стратегія, зрозуміло, і не буде обрана, незважаючи на всі наявні для цього передумови.

➤ **Потенціал підприємства.** На цей чинник просто не можна не зважати. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

➤ **Особливості продукції,** що випускається і буде випускатись. Характеристики товару, що виробляється підприємством, зрозуміло, враховують при виборі. Одна справа випуск товару повсякденного вжитку і зовсім інша – складної побутової техніки чи електроніки.

➤ **Стадія ЖЦТ і ЖЦП.** Без врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару обійтись аж ніяк не можна. Скажімо, не можна обрати для СОБ стратегію зростання, якщо його товар перебуває на стадії спаду.

➤ **Витрати на виробництво та збут.** Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції

аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами. Тобто і цей чинник слід брати до уваги при виборі стратегії.

➤ **Інтереси вищого керівництва**, власників, колективу. Якщо, приміром, вище керівництво чи власники люблять ризик, то, зрозуміло, і обрана стратегія буде містити чималу долю ризику. Або особиста антипатія до конкурента може зіграти вирішальну роль у обранні стратегії поглинання його фірми, хоч можливо особливої потреби у цьому не було.

➤ **Кваліфікація і якісний склад персоналу**. Без кваліфікованого персоналу не можна обирати стратегій, які потребують глибоких знань і творчості.

➤ **Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій**. Такі зобов'язання створюють певну інерційність у розвитку. Тому, вибираючи нову стратегію, слід мати на увазі, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які дещо стримуватимуть і навіть в якійсь мірі змінюватимуть можливості реалізації нової стратегії.

➤ **Ступінь залежності від зовнішнього середовища**. Іноді підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів його продукції, що не може вибирати стратегію, виходячи лише з бажання якнайшвидше використати власний потенціал. Це слід мати на увазі при виборі.

➤ **Фактор часу**. Підприємство найбільш успішно може реалізовувати нову стратегію лише в ті моменти і терміни, коли з'являються для цього сприятливі можливості. Їх треба вміти відчувати і врахувати при виборі стратегії.

➤ **Наявність альтернативних варіантів стратегій**. Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у фор-

муванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

➤ **Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії.** Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А.Томпсоном і Дж.Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб уявити, яка стратегія реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

До *зовнішніх чинників* вони віднесли: а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства; б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності; в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період; г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; д) ставлення до зовнішніх загроз.

До *внутрішніх чинників* віднесли: а) стратегічні цілі підприємства; б) критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень; в) відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики; г) рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР. д) стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

➤ **Фінансові ресурси підприємства.** Значення цього чинника особливе. Адже будь-яка зміна в діяльності підприємства (вихід на нові ринки, впровадження нового товару тощо), словом, будь-яка стратегія потребують певних фінансових зу-

силь. На які з них вистачить фінансових ресурсів, а на які ні, потрібно знати і враховувати при виборі стратегії.

➤ **Рівень ризику.** Кожне підприємство залежно від сили, можливостей, уподобань керівництва встановляє для себе межу допустимого ризику, яку і бере до уваги при стратегічному виборі.

**

Зрозуміло, що врахувати при виборі стратегії підприємства в однаковій мірі всі перераховані чинники неможливо. Але цілі, фінансові можливості, інтереси власників і ризику враховують у першу чергу.

Таким чином, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства - досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями.

10.2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

При проведенні стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі *альтернативні проекти атестують* з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно і ми змушені на них безумовно зважати.

**

Обмеження стратегічного вибору з альтернативних проектів

Серед таких *об'єктивних обмежень*, які явно звужують чисельність альтернативних проектів, наступні:

✓ *Обсяги наявних фінансових ресурсів*. Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних в якості єдиної, оптимальна по всіх оціночних параметрах, остаточне слово за можливостями її фінансування. Слід ґрунтовно в'яснити його джерела, зокрема чи не завищений ризик від позичок грошей під високі проценти.

✓ *Рівень прийнятності для підприємства ризику*. Йдеться про те, що при виборі маємо в'яснити на який ризик по усіх параметрах може піти підприємство, щоб провести заплановані стратегічні зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику – величини обернені. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегій можна відібрати і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у відповідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?; в) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії.

✓ **Навики підприємства.** Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралось випускати телевізори. Тут навика стануть головним обмежувачем. І така стратегія диверсифікації не зможе пройти.

✓ **Рівень робочих зв'язків підприємства.** Теж серйозне обмеження, оскільки пошук цілком нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками, забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих і нових зв'язків може забезпечити успіх. І все ж рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем.

✓ **Протидія конкурентів.** Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти оголосити на наш хід ціновою війною.

**

Критерії стратегічного вибору

При виборі стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження але й оцінювати альтернативні стратегії з точки зору певних критеріїв відбору. *Критерії стратегічного вибору* – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

- Відповідність стратегії *місії і цілям* підприємства. Це найголовніший критерій;
- Відповідність стратегії *можливостям і загрозам* зовнішнього середовища;

- Відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його *сильним і слабким* сторонам.
- Загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати:
 - а) наявність необхідних ресурсів;
 - б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою;
 - в) допустимість можливих наслідків тощо);
- Узгодженість стратегії : а) в часі, б) між СОБ, в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, г) між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

*

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що *і чинники, і обмеження, і критерії* стратегічного вибору ***взаємо проникні*** і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б ***усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і***, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємства.

**

Методи стратегічного вибору

При стратегічному виборі використовують ряд відомих ***методів***, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Та найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

До найбільш поширених *експертних методів відбору* відносять наступні:

*

❖ **Метод „мозкової атаки».**

Метод „мозкової атаки” означає колективну творчу генерацію ідей. По формі названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, по ходу появи ідей, припущень в результаті висловлювань колег.

Наслідком такої „мозкової атаки», має стати список, де всі пропозиції, припущення, міркування структуруються, класифікуються за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

*

❖ *Метод Дельфі.*

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій.

Розробив метод математик Хельмер.

Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від – до) щодо оптимальності вибору того чи іншого показника анкети, тої чи іншої альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3-4 опитувань, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально – до отримання найвужчого діапазону суджень.

*

❖ *Метод складання сценаріїв.*

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Сценарій складається:

- а) з характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;
- б) описання їх можливих наслідків для підприємства.

Метод складання сценаріїв передбачає, що експерти, на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства, складають, як правило, три прогностичні сценарії розвитку подій у кожному із його середовищ: песимісти-

ний, оптимістичний та найвірогідніший. А потім, прогнозують майбутній стан підприємства за кожного сценарію розвитку подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який в найбільшій мірі відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства.

*

Наведемо *приклад* сформованих експертами три сценарії розвитку подій в умовному середовищі м'ясокомбінату (табл. 10.1):

Таблиця 10.1.

Імовірні сценарії розвитку подій у середовищі м'ясокомбінату

Середовище і його основні показники	Сценарії розвитку подій:		
	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
I. Макросередовище			
1. Приріст ВВП	- 5.0 %	+ 4 %	+ 1.5 %
2. Приріст інвестицій	- 15.0 %	+3.0 %	- 2.0 %
3. Експорт	- 3.0 %	+ 2.0 %	- 1.3 %
4. Імпорт	+ 4.5 %	- 1.5 %	+ 0.5 %
5. Інфляція (річна)	60 %	20 %	30 %
6. Податок на прибуток	35 %	30 %	35 %
7. Амортизаційні норми	15 %	30 %	25 %
8. Нарахування на зарплату	45 %	35 %	37 %
9. Сукупний попит	спадний	зростаючий	стабільно низкий
10. Форс-мажор	дужевірогідний	маловірогідний	вірогідний
і т.д.			
II. Мікросередовище			
1. Частка ринку підприємства	5 %	20 %	15 %
2. Кількість клієнтів (основн.)	20	60	45
3. Ціна сировини (за 1т):			
м'яса ВРХ	17000	8000	13000
м'яса свинини	20000	10000	15000
4. Реалізаційна ціна (середня, грн. за кг):			
ковбасні вироби	10	25	20
м'ясо 1 сорт	8	23	18
субпродукти	5	20	15
і т.д.			
III. Внутрішнє середовище			
...			

*

За даними *сценаріями* імовірного розвитку подій у середовищі підприємства експерти оцінюють альтернативні проекти, розраховують можливі наслідки для підприємства в разі впровадження кожного із них та відбирають найоптимальніший варіант, який і *стає стратегією підприємства*.

*

Сценарій як метод вибору стратегії можна показати на моделі (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Сценарій, як метод вибору стратегії підприємства

**

В цілому всі елементи процесу вибору стратегії підприємства із альтернативних можна продемонструвати на моделі (див. додаток Б).

10.3. Завершення формування та декомпонування стратегії підприємства

Розробка операційних стратегій

Завершальним етапом розробки стратегії підприємства, після формування корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій, є розробка *операційних стратегій*. Операційну стратегію формує кожен первинний підрозділ підприємства: цех, бригада, ферма, дільниця тощо.

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються даного підрозділу.

Наприклад, цех №2 заводу згідно *корпоративної* стратегії має освоїти зовсім новий ринок. Для цього, відповідно до *конкурентної* стратегії, модернізувати існуючий товар, досягти певного рівня конкурентних переваг на ринку. Стосовно ж виробничої *функціональної* стратегії має забезпечити певний приріст продуктивності праці і досягти певних показників виробництва продукції. Щодо стратегії НДДКР доведеться освоювати нову технологію виробництва. А в цілому на стратегічну діяльність підрозділу виділено згідно фінансового плану відповідну суму коштів. Ось на основі цих та цілого ряду інших параметрів і розробляється *операційна стратегія* підрозділу.

Отже, щоденна діяльність підрозділу набирає двох видів:

а) стратегічний вид діяльності (забезпечення загальних стратегічних цілей та завдань підприємства і підрозділу, тобто забезпечення майбутньої прибутковості);

б) операційна діяльність (забезпечення раціонального використання закріплених ресурсів, тобто забезпечення поточної прибутковості).

Оформлення стратегічного плану підприємства

Таким чином, здійснивши значні розрахунки і сформувавши корпоративну, конкурентні, функціональні і операційні стратегії, потрібно цю грандіозну роботу задокументувати, тобто перетворити на *стратегічний план* підприємства (див. рис. 1.3).

Стратегічний план підприємства, отже, – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану.

Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

*

Примірний *стратегічний план підприємства може включати:*

- Основні відомості про підприємство.
- Основні результати SWOT-аналізу середовища підприємства: можливості, загрози, сильні і слабкі сторони.
- Місія і стратегічні цілі підприємства.

- Корпоративна базова стратегія підприємства (загальна, портфельна).
- Конкурентні стратегії СОБ (ділові, бізнесові, стратегії конкурентоспроможності, конкурентних переваг).
- Функціональні стратегії (техніко-економічні стратегічні плани функціональних підрозділів).
- Операційні стратегії.
- Інші стратегії підприємства: технологічна, соціальна, адміністративна і зведена бюджетно-фінансова стратегія – стратегічний фінансовий план підприємства.
- Основні програми, проекти і бюджети реалізації стратегічного плану.
- Основні показники стратегічного плану як орієнтири для досягнення стратегічних цілей підприємства.

*

Основні показники стратегічного плану оформляють у вигляді таблиці (див. додаток В). Склад цих показників, як і період планування може бути різним. Показники року планування (прийняття стратегічного плану) приймаються в таблиці в якості базових, а число періодів (n років, кварталів, місяців) залежать від горизонту стратегічного плану підприємства, X_1 , X_2 , X_n – періоди.

**

В історичному аспекті технологічна і соціальна стратегії почали розроблятися пізніше, але в даний час їх значення виросло досить помітно.

Адже **технологічна стратегія** – це симбіоз портфельної і конкурентних стратегій зі стратегією НДДКР. Ні змінити структуру бізнес-портфеля підприємства, ні забезпечити конкурентні переваги продукту чи підприємству неможливо без ефективної стратегії науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Результатом їх взаємодії, тобто результатом реалізації технологічної стратегії мають стати нові технології, які і повинні забезпечити успіх названих стратегій і стратегічного плану в цілому.

Соціальна стратегія має забезпечити соціальну інфраструктуру розвитку стратегії, належні соціальні результати реалізації стратегічного плану підприємства. Тобто, в результаті реалізації стратегії підприємства соціальне становище його працівників повинно не тільки не погіршитись, а суттєво покращитись. Крім того, реалізація стратегії підприємства не може погіршувати соціальні параметри його зовнішнього середовища.

Адміністративна стратегія – це стратегія що виходить на всю систему стратегій підприємства, оскільки її завданням є організація втілення їх в життя, тобто реалізація стратегічного плану в цілому. Детальніше про неї – в останньому питанні теми.

Реалізація стратегічного плану і розвиток можливостей, що вимагає адміністративна стратегія, потребують стратегічного *бюджету*, який у свою чергу залежить від можливостей фінансування, які представляє **фінансовий план підприємства**.

**

Декомпонування стратегії

В основі стратегічного планування, в основі стратегічного плану підприємства лежить декомпонування стратегії.

Декомпонування, як поняття, означає розклад складного явища на складові цього явища (див. тему №3, питання 3.2).

Декомпонування стратегій підприємства – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.

*

Потреба в декомпонуванні стратегії викликається:

а) необхідністю забезпечення взаємозв'язку між складовими системи;

б) забезпечення взаємозв'язку між рівнями стратегічного планування.

А все разом потрібне для доведення до виконавців, успішної реалізації стратегії і досягнення стратегічних цілей.

*

Існує чимало різних *підходів до декомпонування* стратегії підприємства, залежно від ознак декомпонування:

1. За рівнем управління.
2. За стадією життєвого циклу підприємства.
3. За характером поведінки на ринку.
4. За позицією в конкурентному середовищі.

*

- Отож *за рівнем управління* розрізняють стратегії:
- Корпоративну;
 - Конкурентну;
 - Функціональні;
 - Операційні.

*

- За *стадією життєвого циклу підприємства*:
- Стратегія зростання;
 - Стратегія стабілізації;
 - Стратегія скорочення;
 - Стратегія реструктуризації підприємства.

*

- За *характером поведінки* на ринку:
- *Активна стратегія* – характеризується:
а) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності);
б) технологічною орієнтацією (розробка нової продукції, а потім використання можливостей ринку);
в) наступальністю (намаганням випередити конкурента у випуску та продажу нової продукції).
 - *Пасивна стратегія* – характеризується:
а) концентрацією діяльності на визначеній сфері; б) ринковою орієнтацією (вивчення потреб споживача передуює визначенню технологічних можливостей для розробки відповідного товару);
в) обороною (захист своєї частки ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурента). Пасивна стратегія

може набувати двох форм: а) рецептивна стратегія – використання перевірених управлінських рішень і методів при обмеженні інновацій; б) адаптивна стратегія – утримання серед новаторських фірм шляхом застосування новаторських рішень.

*

➤ За *позицією в конкурентному середовищі*:

- *Стратегія лідера на ринку* – підприємство займає ведучі позиції на ринку і активно їх відстоює за допомогою однієї з чотирьох стратегій конкурентної боротьби: а) лідера в інноваціях – ведучі позиції у створенні нових продуктів і систем їх доведення до клієнтів; б) стратегія закріплення конкурентної сили шляхом підтримки прийнятих цін; в) стратегія конфронтації – швидкі адекватні дії у відношенні виклику, що кидається шляхом цінових випадів проти атакуючого, просування свого продукту на його ринку, проникнення в його мережу розподілу тощо; г) стратегія війни з конкурентом – потужна критика, вплив на його оточення, переманювання співробітників тощо.

- *Стратегія виклику*, що кидається ринковому оточенню. Її проводить достатньо сильне підприємство, яке ще не займає позиції лідера. Стратегічна мета росту таких фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвоювання їх у інших. Напрями атаки: а) на лідера, б) на слабшого і дрібнішого конкурента. Способи атаки на лідера: а) прямий відкритий удар по лідеру – сила на силу, удар не по слабких, а по сильних сторонах. Перемагає той, у кого потужніші ресурси або сильніші переваги; б) флангова атака – удар по слабких сторонах лідера. Це або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, яку не покриває продукт лідера; в) атака в усіх напрямках – і по сильних, і по слабких позиціях лідера. Це може зробити лише дуже сильне підприємство оскільки ця стратегія передбачає просування на всі ринки лідера і на всю його продукцію; г) обхідна атака – підприєм-

ство не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який виманює лідера і маючи там перевагу, перемагає його. Поширений приклад – створення продукту, що відкриває нову географію ринків або впровадження цілком нової технології; д) партизанська боротьба, яку проводять невеликі підприємства, яким не під силу інші способи боротьби з лідером. Суть: підприємство вибирає слабкі ринки лідера і атакує досить швидко, щоб отримати перевагу. Мета – застати лідера зненацька, зібрати „здобич» і вийти з атаки без втрат.

- *Стратегія послідовника* – це така стратегія конкурентної поведінки, коли підприємство не намагається атакувати лідера, однак жорстко охороняє свою частку ринку. Воно намагається утримати своїх клієнтів, хоча не відмовляється зайняти частку новоствореного ринку. Така стратегія уникає інтенсивної і дорогої конкурентної боротьби, зосереджується на прибутку і тому є досить високоприбутковою.

- *Стратегія конкуренції підприємства, що знає своє місце на ринку.* Здійснюється шляхом концентрації на пошуку і захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Щоб успішно вести бізнес у таких нішах підприємство повинно мати дуже строгу спеціалізацію, розвиватись у межах допустимих темпів, мати сильного керівника.

**

Здійснюючи **документування** розроблених на підприємстві стратегій (розробку стратегічного плану, а також програм, проектів і бюджетів їх реалізації), ще раз проводять **декомпонування** стратегії підприємства, особливо за рівнями управління, з метою остаточно переконатись, що складові стратегії підприємства дорівнюють її параметрам, що сума цілей і функцій по їх забезпеченню всіх рівнів управління відповідають загальним стратегічним цілям підприємства його корпоративній стратегії. Таким чином:

Декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій. Себто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника.

Тобто корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім у функціональні підрозділи всередині СОБ, з тим у підрозділи і функціональні служби нижчого порядку і нарешті – до кожного робочого місця. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доки, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, як уже зазначалося, двом ознакам:

- ✓ Виконання кожного із стратегічних завдань можна додати окремому стратегічному підрозділу.
- ✓ Міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

*

Цього, зокрема, досягають і шляхом розробки *програм та проектів* реалізації стратегічного плану. Виникає проблема *управління проектами, реалізації стратегічного плану* підприємства в цілому.

10.4. Організація виконання стратегії підприємства

Забезпечення єдності поточної і стратегічної діяльності

Формування стратегії і стратегічного плану підприємства завершено. Постають чергові *завдання по організації їх виконання*:

- Скоординувати стратегічні дії з оперативними, себто стратегічного плану з поточними планами підприємства (середньостроковим – тактичним і короткостроковими – річним, кварталним, місячними, по періодах робіт тощо).
- Розробити програми і проекти що будуть застосовуватися в рамках стратегії та процедури для оцінки, вибору і реалізації проектів (управління за проектами).
- Виробити тактику подолання опору стратегічним змінам.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру підприємства.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну культуру підприємства, стиль управління та інші завдання.

Програми – це детально відпрацьовані *основні напрямки* реалізації стратегії підприємства. Наприклад: програма впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та інші.

Проекти – *основні форми* реалізації стратегії підприємства, тобто це проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуван-

ням необхідних параметрів, засобів, графіків виконання, визначенням конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

*

В результаті координації стратегії з поточними планами, розробки програм і проектів, діяльність підприємства і всіх його структурних підрозділів зосереджується на реалізації двох груп завдань: *стратегічних і поточних*.

Поточна діяльність направлена на реалізацію тактичних і оперативних планів, їх програм, проектів і бюджетів, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів задля отримання цільового поточного прибутку.

Оперативні плани **досягаються** за допомогою програм, проектів і бюджетів, розроблених для кожного постійного функціонального підрозділу підприємства: цеху, бригади, ферми, заводу, СОБ т.д.) і розраховані на календарний строк виконання: короткострокові на рік і менше – тиждень, місяць, квартал, сезон; середньострокові (тактичні) – від одного до 3-х років; довгострокові – понад 3 роки. **Контроль** за поточними планами будується в кінцевому підсумку на порівнянні фактичного і планового прибутку, резервах його росту.

Стратегічна діяльність направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість в майбутньому.

Стратегічна діяльність *реалізується* через програми, проекти і бюджети, які розробляються інакше ніж поточні.

По-перше, такі проекти обмежені в часі і потребують спільної участі всіх або більшості функціональних служб, розробляється тимчасовими організаційними формуваннями. Після завершення чергового проекту, команда, що його виконувала, розпускається, а її учасники повертаються у свої підрозділи або перегруповуються, щоб розпочати новий проект.

По-друге, стратегічні проекти, на відміну від поточних, мають різні (не календарні) строки виконання, а *контроль* за стратегічною діяльністю будується на відношенні до ризику.

Баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням залежить в першу чергу від мобільності зовнішнього середовища. Якщо попит на ринках збуту продукції стабільно зростає, технологія виробництва теж залишається стабільною і переваги споживачів міняються повільно – пріоритет надається оперативній діяльності і відповідно оперативному (поточному) плануванню. Якщо ж зовнішнє середовище надто мінливе, нестабільне (як на Україні) і рівень попиту близький до насичення – пріоритет надається стратегічній діяльності і стратегічному плануванню, альтернатива якому – банкрутство.

**

Зміна організаційної структури управління відповідно до потреб реалізації стратегії

Організаційні структури управління (ОСУ) на підприємствах, особливо на Україні, створювались відповідно до потреб поточної діяльності, а тому, як правило, налаштовані на розв'язання оперативних проблем. Щоб провести відповідно до стратегічного плану підприємства стратегічні зміни, які потребують значних зусиль, існуючі *ОСУ слід переглянути*. Наслідком перегляду має стати їх пристосування до одночасного розв'язання як оперативних так і стратегічних завдань

або навіть створення спеціальних формувань, які б систематично і професійно розв'язували стратегічні проблеми. Тут широке поле для творчості.

*

Розглянемо основні ОСУ і зауважимо, які найнеобхідніші зміни в них слід провести у зв'язку з впровадженням стратегічного планування. Хто має реалізовувати, контролювати і, що дуже важливо, постійно переглядати стратегічні плани залежно від різких змін середовища.

✓ **Лінійна ОСУ (елементарна).** Застосовується, як правило, на невеликих підприємствах. Дворівнева: керівник особисто управляє всіма підрозділами. Із введенням стратегічного планування на нього покладається також організація і контроль стратегічної діяльності. Переваги – оперативність, узгодженість. Недоліки – перевантаженість керівника, що приводить до поверховості і серйозних упущень. Видається обов'язки стратегічного управління і контролю за стратегічним планом варто покласти на першого заступника керівника, обумовивши це посадовою інструкцією і контрактом. Крім того, оперативний контроль за стратегічним планом персонально покладається на конкретного працівника економічної служби чи служби маркетингу, якщо така є.

✓ **Функціональна ОСУ.** Передбачає розподіл праці і спеціалізацію. Тут керівник управляє функціональними підрозділами: службою маркетингу, інженерно-технологічною, економічною, фінансовою, дослідно-конструкторською та іншими службами. А останні виходять на виробничі підрозділи. Переваги – компетентне керівництво. Недоліки – суперечливість, неузгодженість розпоряджень, що надходять з функціональних служб, міжфункціональні конфлікти. З введенням стратегічного планування на першого керівника можна покласти обов'язки загального контролю за корпоративною стратегією. Крім того, нарівні з іншими функціональними службами створити ще одну – відділ стратегічного розвитку підприємства, який може очолити, як інші служби, відповідний заступник директора.

✓ **Лінійно-функціональна ОСУ.** Це така структура, коли управління здійснюється за лінійною схемою (директор-цех-бригада-зміна), а функціональні служби лише допомагають лінійним керівникам в компетентному управлінні, уже не маючи управлінських повноважень. Переваги має в умовах незначних змін середовища і полягають вони в оперативності і компетентності. В умовах нестабільності ці переваги втрачаються і така ОСУ стає непридатною, оскільки збільшується тривалість розробки і погоджень рішень, що веде до помітних втрат. Тому при стратегічному плануванні можна також додати ще один функціональний підрозділ, який буде курувати стратегічні зміни, а загальний стратегічний контроль залишити за директором, чи відповідним заступником.

✓ **Дивізійна ОСУ.** Застосовується на підприємствах, які мають самостійні підрозділи - СБЦ або СОБ. Їм надається право не лише самостійно організовувати оперативну діяльність за названими вище ОСУ, але і стратегічну. Але корпоративний стратегічний план контролює генеральний директор і відповідний відділ стратегічного розвитку, очолюваний заступником генерального директора. Переваги – гнучке реагування на зміни в середовищі, швидкість прийняття рішень і їх висока якість. Недоліки – висока чисельність апарату управління.

✓ **Проектно-матрична ОСУ.** При такій структурі оперативні і стратегічні проблеми розмежовуються. До функціональної чи дивізійної ОСУ добавляється відділ по управлінню стратегічними проектами. Тобто створюється два напрями управління: а) вертикальний – управління лінійними структурними підрозділами і б) горизонтальний – управління проектами. До реалізації стратегічних проектів залучаються фахівці і ресурси різних підрозділів. Проекти, як зазначалося, - тимчасові структури. Переваги – висока гнучкість управління та орієнтація на інновації. Недоліки – збільшення чисельності управлінського персоналу та кількості інформаційних потоків, конфлікти через невизнання принципу єдиноначальності.

*

В результаті **вибір** тої чи іншої ОСУ *залежить*:

- Від розміру підприємства і номенклатури продукції. Чим більший розмір, тим більше рівнів управління і можливостей створення окремого відділу стратегічного управління;
- Від географічного розміщення – ізольованим регіонам варто надавати самостійність, переходити до дивізіональних ОСУ;
- Від технології – ОСУ будується на певній технології, але повинна сприяти оновленню продукції;
- Від ставлення менеджерів і власників до ОСУ – багато залежить від того яким ОСУ вони надають переваги;
- Від динамізму зовнішнього середовища – чим він вищий, тим гнучкішою має бути ОСУ;
- Від відповідності стратегії, що реалізується на підприємстві.

**

Зміна організаційної культури і стилю управління відповідно до потреб реалізації стратегії

Поряд з ОСУ, на ефективність впровадження стратегії в значній мірі впливає організаційна культура, стиль управління підприємством.

Оргкультура – це певна філософія, певні постулати віри, що оволодівають більшістю працівників, щодо того, як досягти цілей; це певні естетичні стандарти, які домінують на підприємстві. Наприклад, віра, що охайність і ввічливість персоналу, сприяє іміджу фірми.

В склад оргкультури входять: норми поведінки на виробництві, яких добровільно дотримується більшість персоналу, атмосфера у стосунках між працівниками, поведінкові ритуали (посвячення у професію, відмічання першої зарплати т.д.), сленгові вислови, бренди, правила „гри», домінуючі цінності і філософія підприємства.

Оргкультура буває *двох видів*:

- а) **природна**, яка формується стихійно, без втручання керівництва;

б) *штучна* – сформована ціленаправлено керівництвом. Причому, слід відмітити, що елементи нової оргкультури можна прищепити набагато швидше і дешевше, ніж змінити природну оргкультуру чи оргструктуру фірми.

Оргкультура *проявляється*: а) у стилі відносин між працівниками; б) у стилі прийняття рішень; в) у стилі управління змінами і крупними невідкладними проблемами; г) у ставленні до історії підприємства; д) в установлених формальних процедурах.

Чинники, під впливом яких формується оргкультура:

а) точки концентрації уваги вищого керівництва (від того, на що звертає в першу чергу увагу вищий керівник формується певні норми і адекватна поведінка всього персоналу);

б) реакція керівництв на критичні ситуації;

в) особиста поведінка керівників, їх ставлення до службових обов'язків;

г) критерії стимулювання працівників;

д) критерії відбору, розстановки, просування і звільнення працівників (наприклад, якщо це відбувається під впливом особистої відданості, породжується підлабузництво тощо).

А ще серйозно проявляються і *вторинні чинники*: зміна структури підприємства (делегування повноважень, рівень довіри, свободи в діях т.д.), процедури поширення інформації, дизайн приміщень, факти з історії підприємства, що зіграли якусь суттєву роль тощо.

Знаючи сутність, форми прояви і чинники оргкультури, керівництву підприємства, з переходом до стратегічного планування і управління, слід формувати *нові елементи оргкультури*, адекватні новому, стратегічному мисленню.

Зокрема, потрібно наполегливо впроваджувати у свідомість колективу такі *стандарти поведінки*, що найбільш сприяють становленню ринкових відносин і стратегічної поведінки. Йдеться про:

- ✓ створення єдиної, зрозумілої для всіх стратегічної термінології;
- ✓ створення чіткого безболісного механізму регулярної зміни структури для управління стратегічними проектами, механізму наділення владою і позбавлення цих прав, закріплення певного статусу за окремими працівниками;

- ✓ розробка оцінок стратегічної поведінки працівників;
- ✓ формування оргкультури адекватної місії підприємства через формалізовані положення про сенс існування підприємства, його філософію;
- ✓ формування чесності і порядності у конфліктах інтересів, в дотриманні законодавства, у стосунках із клієнтами і всіма стейкхолдерами, в отриманні і використанні інформації т.д.
- ✓ впровадження конфіденційності стосунків;
- ✓ прищеплення персоналу порядності і справедливості в управлінні цінами, контрактами, рахунками і таке інше;
- ✓ створення у свідомості персоналу меж між стратегічною і оперативною діяльністю;
- ✓ встановлення норм, які регулюють неформальні стосунки.

**

Організація стратегічних змін на підприємстві

Завершивши стратегічне планування, прийнявши до реалізації стратегічні проекти, паралельно з формуванням адекватних стратегічному управлінню організаційних структур і культури, наполегливо проводять ***стратегічні зміни***, долаючи потужний опір.

Стратегічні зміни – це зміни, зв’язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару, чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

Стратегічні зміни на підприємстві бувають ***трьох рівнів***:

❖ ***Помірні зміни*** – коли підприємство виводить новий продукт на новий чи уже освоєний ринок. Тобто проходять зміни переважно в маркетингу;

❖ ***Радикальні зміни*** – пов’язані з глибокими структурними перетвореннями в середині підприємства, зумовлені його

поділом чи злиттям з аналогічною фірмою. Зміни тут відбуваються уже в номенклатурі, оргструктурі, оргкультурі тощо;

❖ **Докорінна реорганізація** – це зміни, що забезпечують перехід підприємства у зовсім іншу галузь. Тут зміни носять докорінний характер: в номенклатурі, ринках збуту, складі ресурсів, технології тощо.

*

Будь-яка зміна, як відомо, **зустрічає опір**. Тим більше – стратегічна, від проведення якої нерідко залежать людські долі. А тому, приступаючи до стратегічних змін на підприємстві, треба бути готовим прикласти особливі зусилля:

- а) на передбачення характеру, направленості і сили опору, форм його прояву;
- б) до послаблення опору;
- в) проведення стратегічних змін.

Опір передбачають по комбінації *двох параметрів*:

- а) прийняття чи не прийняття змін, тобто **наявність опору**;
- б) **форма опору** (відкрита чи прихована).

Вияснюють це **шляхом** співбесід з окремими працівниками чи групами, анкетування, проведення нарад, зборів колективів тощо.

І, користуючись **матрицею „зміна-опір“**, визначають як розподіляється персонал фірми по квадрантах матриці, відповідно до чого **планують певні заходи** по зменшенню опору змінам (рис. 10.5).

До кожної з груп **свій підхід**:

- а) на групи 1 і 3 в проведенні стратегічних змін можна опиратися;
- б) щодо груп з квадрантів 2, 4 слід з'ясувати насамперед причини неприйняття змін, провести роз'яснюючу роботу;
- в) стосовно ж тих, хто і після не зрозуміє необхідності змін, можна зробити навіть оргвисновки.

Форма опору	Ставлення до змін	
	сприймаються	не сприймаються
Відкритий	1. Прихильники	2. Противники
Прихований	3. Пасивні прихильники	4. Небезпечні елементи

Рис. 10.5. Матриця „Зміна-опір»

**

Стили стратегічного керівництва

Для подолання опору і проведення стратегічних змін, залежно від ситуації і організаційної культури, що існує чи формується, менеджери використовують наступні **стили керівництва**:

- **Конкурентний** – акцент робиться на силу, примус, людину просто заставляють без особливих роз’яснень поступати так, як вимагає стратегія. Розв’язання такого конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного.
- **Компроміс** – помірна наполегливість менеджерів, намагання роз’яснити і порозумітись, навіть скооперуватись з тими, хто виступає проти змін.
- **Співробітництво** – менеджери проводять зміни на основі кооперації з тими, хто чинить опір.
- **Пристосування** – намагання співпрацювати з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін.
- **Самоліквідація** – менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими, хто чинить опір і не проявляють особливої наполегливості у проведенні змін, має місце самоплив.

**

Методи проведення стратегічних змін

Нарешті, **методи**, що застосовуються при проведенні стратегічних змін можуть бути наступними:

➤ **Примушування** – коли стратегічні зміни проводять під значним адміністративним тиском. Застосовується в умовах гострого дефіциту часу. Переваги – швидкість. Недоліки – значний опір, значні моральні і матеріальні втрати, негативні, як правило, соціальні наслідки.

➤ **Переконання і залучення** – коли персонал переконують в необхідності змін і навіть залучають до співпраці. Застосовується, як правило, в комбінаціях з послідовними методами і в тих же умовах. Переваги – персонал іде на зміни свідомо, поводить себе добросовісно, а отже сприяє змінам. Недоліки – повільність.

➤ **Адаптаційний** – коли створюють умови для привикання до змін. Застосовують в умовах достатнього запасу часу і високої передбачуваності середовища. Переваги – невисокий опір і легкість проведення змін. Недоліки – повільність змін.

➤ **Кризовий** – коли зміни проводять у надто мінливому і не передбачуваному середовищі, що загрожують існуванню підприємства. Тобто проводять в умовах загрози виживанню. Переваги – низький опір, оскільки страх перед банкрутством вищий ніж перед змінами, має місце навіть підтримка змін. Недоліки – ризик провалу.

➤ **Метод управління опором** – застосовують тоді, коли часу для проведення змін більше, щоб не застосовувати примушування, але менше, щоб застосовувати адаптаційний метод. Тобто застосовується в умовах помірної терміновості змін, при переривчастих змінах середовища, що постійно повторюються. Переваги – невисокий опір, пристосування до

часу, значний ріст досвіду. Недоліки – складність, оскільки має місце поетапний плановий підхід, причому планування і проведення змін відбувається майже одночасно.

**

Контроль і коректування стратегічного плану

При здійсненні на основі стратегічного плану стратегічних змін, виявляються помилки, допущені на певних етапах його формування або ж, внаслідок різкої, не прогнозованої зміни середовища, окремі достатньо обґрунтовані елементи плану стають малоефективними а то і шкодять стратегічному розвитку.

Отож логічно виникає гостра необхідність ***постійного контролю і коректування стратегічного плану в процесі його реалізації***. При цьому, інколи здійснюють зворотний зв'язок, повертаючись навіть до перегляду місії чи окремих цілей, повертаються на певні етапи формування стратегії і роблять нові додаткові розрахунки та коректування стратегічного плану (див. рис. 1.2).

Означене слід мати на увазі, здійснюючи реалізацію стратегії, розробити відповідні форми і розставити відповідно кадри. Цими проблемами займається дисципліна ***„Стратегічне управління»***.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

по темі № 10

1. Основні поняття

Вибір стратегії підприємства. Стратегії малих підприємств. Стратегії середніх підприємств. Стратегії великих підприємств. Об'єктивні обмеження і критерії стратегічного вибору. Метод „мозкової атаки». Метод Дельфі. Метод складання сценаріїв. Операційна стратегія. Стратегічний план. Технологічна, соціальна і адміністративна стратегії підприємства. Декомпонування стратегій підприємства. Активна і пасивна стратегії. Стратегії лідера на ринку, виклику, послідовника, підприємства, що знає своє місце на ринку. Програми та проекти реалізації стратегії. Поточна і стратегічна діяльність. Стратегічні організаційні структури управління. Організаційна культура і стиль управління. Стратегічні зміни. Стратегічне управління.

2. Контрольні запитання

1. Дайте загальну характеристику поняттю стратегічний вибір і його чинникам.
2. Розкрийте суть стратегії малих підприємств.
3. Розкрийте суть стратегії середніх підприємств.
4. Розкрийте суть стратегії великих підприємств.
5. Охарактеризуйте основні чинники стратегічного вибору.
6. Дайте коротку характеристику основним обмеженням стратегічного вибору та його критеріям.
7. Яка роль експертного методу „мозкової атаки» у стратегічному виборі?
8. Розкрийте роль експертного методу Дельфі у стратегічному виборі.
9. Розкрийте значення експертного методу складання сценаріїв для стратегічного вибору.
10. В чому суть операційної стратегії підприємства?

11. Розкрийте суть і структуру стратегічного плану підприємства, значення його технологічної, адміністративної, соціальної стратегій та фінансового плану.
12. Розкрийте необхідність і суть декомпонування стратегій підприємства.
13. Охарактеризуйте можливі стратегії підприємства за позицією в конкурентному середовищі.
14. В чому суть активної і пасивної стратегії підприємства на ринку?
15. Які основні завдання організації виконання стратегічного плану, організації поточної і стратегічної діяльності, розробки проектів і програм?
16. Які зміни в ОСУ слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
17. Які зміни в оргкультурі і стилі управління слід провести відповідно до потреб реалізації стратегії?
18. В чому суть поняття „стратегічні зміни» і як організувати їх проведення на підприємстві?

3. Тести

- 10.01. *Що не є фактором вибору стратегії:*
 1. інтереси власників;
 2. якісний склад кадрів;
 3. структура підприємства;
 4. ступінь залежності від зовнішнього середовища?
- 10.02. *Яку стратегію може обрати за матрицею Томпсона-Стріклєнда конкурентноздатна фірма, що перебуває на швидко зростаючому ринку:*
 1. вертикальну інтеграцію;
 2. відмову від стратегії концентрації;
 3. скорочення;
 4. створення СП в новій галузі?
- 10.03. *Сценарій розвитку подій при стратегічному плануванні означає:*
 1. оптимістичний, песимістичний і найбільш реальний варіанти розвитку майбутнього;
 2. характеристика можливих факторів розвитку і описання наслідків їх дій;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. обидві відповіді неправильні.

- 10.04. *Наслідком застосування у стратегічному виборі експертного методу «мозкової атаки» можуть бути:*
1. не регламентований список думок;
 2. найвужчий діапазон суджень;
 3. структурований список суджень;
 4. правильні відповіді 1 і 2.
- 10.05. *Як довго проводять анкетування експертів за методом Дельфі:*
1. аж до повного збігу думок;
 2. до найвужчого діапазону суджень;
 3. до вибору альтернативної стратегії;
 4. всі відповіді неправильні?
- 10.06. *В чому трудність вибору стратегії підприємства:*
1. у складності середовища;
 2. у чисельності варіантів стратегій;
 3. в тому, що ні один варіант не може бути кращим інших по всіх параметрах;
 4. у відсутності на Україні експертів зі стратегії?
- 10.07. *Стратегії малих підприємств направлені:*
1. на максимальне використання переваг малого бізнесу;
 2. на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми підприємствами;
 3. правильні обидві відповіді;
 4. правильна відповідь 1?
- 10.08. *Стратегія малого підприємства „копіювання» означає:*
1. використання „розкрученого» бренду крупної фірми;
 2. копіювання продукції іншого малого підприємства;
 3. форму існування малого підприємства „симбіоз»;
 4. всі відповіді правильні?
- 10.09. *Стратегію середнього підприємства „вихід з ніші» вибирають:*
1. коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;
 2. коли підприємство швидко зростає у ніші, яка помітно розширяється;
 3. коли і ніша розширяється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;
 4. коли ніша розширяється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні?
- 10.10. *Стратегію середнього підприємства „лідерство у ніші» вибирають:*
1. коли темпи зростання такого підприємства високі, а темпи розширення ніші на ринку помірні;
 2. коли підприємство швидко зростає у ніші, яка

- помітно розширяється;
3. коли ніша розширяється повільно, і темпи зростання підприємства невисокі;
 4. коли ніша розширяється швидко, а темпи розвитку підприємства досить помірні?
- 10.11. *Що не є чинником вибору стратегії:*
1. розвиток інформаційних комунікацій;
 2. інтереси власників;
 3. фактор часу;
 4. зобов'язання щодо попередніх стратегій?
- 10.12. *На яку рису у виборі стратегії орієнтуються залежно від місії і цілей підприємства:*
1. цілісність;
 2. оптимальність;
 3. оригінальність;
 4. всі відповіді правильні?
- 10.13. *Рівень допустимого ризику при виборі стратегії залежить:*
1. від уподобань власників;
 2. від сильних сторін і можливостей підприємства;
 3. обидві відповіді правильні;
 4. правильна відповідь 2?
- 10.14. *Які чинники при виборі стратегії враховують у першу чергу:*
1. виробничі витрати, стратегії конкурентів;
 2. інтереси власників, цілі, фінансові можливості і ризики;
 3. рівень кадрів, залежність від зовнішнього середовища;
 4. стадія ЖЦТ, розмір підприємства?
- 10.15. *Операційну стратегію безпосередньо розробляють:*
1. первинні підрозділи підприємства;
 2. СОБ, СБЦ;
 3. дирекція і головні спеціалісти підприємства;
 4. служба стратегічного планування?
- 10.16. *Операційна стратегія – це:*
1. стратегія первинного підрозділу підприємства;
 2. частини корпоративної, бізнесових, функціональних стратегій, що стосуються даного первинного підрозділу;
 3. стратегія найнижчого рівня в ієрархії стратегій;
 4. всі відповіді правильні?
- 10.17. *Стратегічний план підприємства – це:*
1. вся система стратегічних планів підприємства;
 2. місія, цілі та програми, проекти, бюджети щодо

- реалізації стратегій;
3. обидві відповіді правильні;
 4. правильна відповідь 1?
- 10.18. *За рівнем управління стратегії декомпонуються так:*
1. зростання, стабілізації, скорочення;
 2. корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні;
 3. активні, пасивні;
 4. стратегії лідера, виклику, послідовника, що знає місце на ринку?
- 10.19. *Що не є ознакою активної стратегії за характером поведінки на ринку:*
1. проведення рецептивних і адаптивних заходів;
 2. технологічна орієнтація;
 3. диверсифікація;
 4. випереджаючий випуск нової продукції?
- 10.20. *Що не характеризує стратегію лідера на ринку за позицією підприємства у конкурентному середовищі:*
1. наголос на інновації;
 2. конфронтаційні реакції на виклики конкурентів;
 3. захоплення тимчасово незайнятих місць на ринку;
 4. війна з конкурентами?
- 10.21. *Що не включає в себе поняття „стратегічний проект“:*
1. основна форма реалізації стратегічного плану;
 2. основні напрямки реалізації стратегії підприємства;
 3. завдання, замисли, що характеризують стратегії з досить детальним обґрунтуванням параметрів, засобів, виконавців, побудовою графіків тощо;
 4. оформлення організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів по реалізації стратегічного плану?
- 10.22. *Стратегічні проекти відрізняються від поточних наступним:*
1. розробляються як правило тимчасовими організаційними формуваннями;
 2. розраховані на певні календарні строки;
 3. потребують спільної розробки більшістю функціональних служб;
 4. правильні відповіді 1 і 3?
- 10.23. *При стратегічному менеджменті в умовах України перевагу слід надавати:*
1. лінійно-функціональним ОСУ;
 2. функціональним ОСУ;
 3. застосовувати обидві;

4. правильна відповідь 1?
- 10.24. *Що не входить у поняття „стратегічні зміни на підприємстві“:*
1. зміни, зв'язані з освоєнням нової галузі, ринку, відповідно до стратегії;
 2. зміни, зв'язані з освоєнням нового товару, технології, відповідно до стратегії;
 3. зміни, зв'язані із змінами середовища підприємства;
 4. зміни, зв'язані з виконанням стратегічного плану?
- 10.25. *Кого називають пасивними прихильниками стратегічних змін:*
1. особи, які здійснюють прихований опір змінам;
 2. особи, які приховано, але сприймають зміни;
 3. особи, які відкрито не сприймають зміни;
 4. особи, які відкрито сприймають зміни?
- 10.26. *Суть конкурентного стилю керівництва щодо подолання опору стратегічним змінам:*
1. помірна наполегливість;
 2. кооперація з тими, хто чинить опір;
 3. самоплив;
 4. акцент на силу, примус?

4. Перелік запитань для бліцопитування

(відповідати 1-2 словами на кожне)

1. Яку концепцію стосовно розвитку товару враховують при виборі стратегії?
2. Який фактор при виборі стратегії береться до уваги в першу чергу, крім цілей, фінансових можливостей та інтересів власників?
3. Яку матрицю варто використати великому підприємству при виборі стратегії з альтернативних?
4. Якими методами переважно користуються при виборі стратегії з альтернативних вручну?
5. У чому виграє мале підприємство перед великим, здійснюючи стратегію оптимального розміру?
6. Якщо сильне підприємство захоплює додаткові частини ринку, атакуючи сильні сторони лідера, то його стратегію за позицією в конкурентному середовищі декомпонують як ...
7. Яку прибутковість має забезпечити стратегічна діяльність підрозділу підприємства?

8. До найбільш поширених експертних методів стратегічного вибору, крім складання сценаріїв і мозкової атаки, відносять метод ...
9. При конкурентному стилі впровадження стратегічних змін на підприємстві поряд з переможцем передбачається наявність ...
10. Що слід враховувати при виборі стратегії стосовно попередньої?
11. У якій переважно формі здійснюється співробітництво малого підприємства з великим, якщо перше проводить стратегію використання переваг великого підприємства?
12. Чи придатна лінійно-функціональна ОСУ в умовах значної нестабільності середовища?
13. До якого діапазону думок експертів проводять анкетне опитування за методом Дельфі?
14. Чим для вибору стратегії підприємства є його розмір, цілі та стан галузі?
15. Як можна назвати стиль керівництва змінами на підприємстві, коли керівники кооперуються з тими, хто чинить опір цим змінам?
16. Адаптаційний метод управління стратегічними змінами застосовують в умовах достатнього запасу ...
17. Кризовий метод управління стратегічними змінами проводиться в умовах ...
18. Чи можна вибрати з альтернативних стратегій варіант кращий інших по всіх параметрах?
19. Як за характером поведінки фірми називають декомпоновану стратегію підприємства, що постійно диверсифікується?
20. Яким фактором вибору стратегії служить потенціал підприємства?
21. Чим для вибору стратегії підприємства є його стан фінансів, ризики, навички, зв'язки, та протидія конкурентам?
22. Стиль керівництва стратегічними змінами, коли вони відбуваються самопливом називають ...
23. Як називають стратегічну зміну коли підприємство поділяється?
24. При якій мінімальній чисельності працюючих підприємство на Україні відносять до великих?

25. Яким фактором при виборі стратегії є фінансові ресурси підприємства?
26. Технологічна стратегія – це симбіоз портфельної і бізнесової стратегій та стратегії ...
27. Який сценарій розвитку підприємства при стратегічному виборі найбільш прийнятний?
28. Яку конкурентну позицію повинно мати підприємство, щоб обрати стратегію диверсифікації в суміжні галузі?
29. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи його зростання високі, а темпи розширення ніші бізнесу швидкі?
30. Якою формою реалізації є проекти?
31. Декомпонування стратегії підприємства означає розподіл цілей і стратегічних функцій на ...
32. Що ще є важливою складовою стратегічного плану підприємства, крім системи стратегій і засобів по їх реалізації?
33. Чим для вибору стратегії підприємства є її відповідність цілям і місії, можливостям, загрозам, сильним і слабким сторонам, а також її реалістичність і узгодженість?
34. Із чого вибирають стратегію підприємства?
35. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо і темпи розширення ніші бізнесу, і темпи зростання підприємства залишаються низькими?
36. Яку перевагу мають малі підприємства перед середніми і, особливо, великими?
37. Яку стратегію повинно обрати слабке підприємство, якщо йому не під силу стратегія покращення позицій на ринку?
38. По формі метод „мозкової атаки» нагадує ...
39. Як називають працівників підприємства, які приховано не сприймають стратегічних змін?
40. Яку стратегію варто обрати середньому підприємству, якщо темпи розширення ніші бізнесу низькі, а темпи зростання підприємства, навпаки, високі?
41. Якого підрозділу підприємства стосується операційна стратегія?
42. Баланс пріоритетів між стратегічним і оперативним плануванням залежить в першу чергу від мобільності ...
43. Мета декомпонування стратегії полягає в її ...

44. Що може зіграти вирішальну роль у виборі власником підприємства стратегії поглинання фірми конкурента, хоч з економічної точки зору це не зовсім оправдано?
45. Яка форма існування малого підприємства, якщо його товар подібний до товару великого підприємства і проводить воно стратегію використання переваг останнього?
46. Як називають стратегічні зміни, коли підприємство переходить у зовсім іншу галузь?
47. Скільки глобальних напрямків підприємства має підрозділ підприємства?
48. Який ринок з власної волі не обере жодне підприємство?
49. Як називають працівників, які приховано сприймають стратегічні зміни?
50. Які стратегії акумулює в собі операційна стратегія підрозділу?
51. Яку стратегію може обрати мале підприємство, яке є незалежним від великого, але його товар подібний до то товару великого підприємства?
52. Що ще передбачають стратегічні зміни на підприємстві, крім освоєння нового ринку і нового товару?
53. Яку прибутковість забезпечує операційна діяльність?
54. Яку якість надають вибраній стратегії місія і цілі?
55. Якої участі функціональних служб потребують проекти з реалізації стратегії?
56. Чи входять до стратегічного плану підприємства проекти реалізації стратегії?
57. Як називають декомпоновану стратегію фірми за характером поведінки підприємства, якщо воно постійно диверсифікується?
58. Суть методу Дельфі полягає в ...
59. Кому має протистояти стратегія, що обирається підприємством?
60. Що потрібно змодельовати перед тим, як вибрати одну з альтернативних стратегій?

5. Вправи

Вправа № 10.01

Мале підприємство „Яворина» функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП „Явір» співпрацює по франчайзингу з великим підприємством „Прогрес», випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Завдання: Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

Вправа № 10.02

Які альтернативні корпоративні стратегії може вибрати велике підприємство згідно матриці Томпсона-Стрікланда, якщо воно знаходиться на затухаючому ринку і має там доволі слабку конкурентну позицію? Обґрунтуйте і охарактеризуйте кожну альтернативу.

Вправа № 10.03

Якими, для прикладу, показниками можна охарактеризувати песимістичний сценарій розвитку середовища сучасного сільськогосподарського підприємства? Які загальні і специфічні положення чи правила побудови сценаріїв стратегічного розвитку підприємства Ви знаєте?

6. Завдання для самостійного вивчення

1. Поняття про технологічну, соціальну адміністративну стратегії підприємства.
2. Зміна організаційних структур управління на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.
3. Зміна організаційної культури на підприємстві відповідно до потреб реалізації стратегії.

7. Теми рефератів

1. Організація вибору стратегії підприємства.
2. Декомпонування стратегії підприємства.
3. Остаточне оформлення і організація виконання стратегічного плану підприємства.

8. Рекомендована література

1. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001. – С. 106-109.
2. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001. - С. 86-89.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002. С. 296-329, 362-396.

4. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. С.106-120.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: „ТАЙП». – 2003. – С.170-194.

Додатки

Вимірювання синергізму при виході на новий товар/ринок

Функціональний підрозділ підприємства	Симетричні ефекти синергізму	Синергізм від об'єднання зусиль по веденню старого і нового бізнесу							
		Початковий синергізм (економія)			Оперативний синергізм		Розширення – продаж	Нові товари і ринки	Загальний синергізм
		економія інвестицій	оперативна економія	економія часу	економія інвестицій	оперативна економія			
Загальне управління і фінанси	Вклад в материнське п-во Вклад в новий товар/ринок; Спільні можливості								
Дослідження і розробки	--/--								
Маркетинг	--/--								
Оперативна діяльність	--/--								



Модель вибору стратегії підприємства з альтернативних

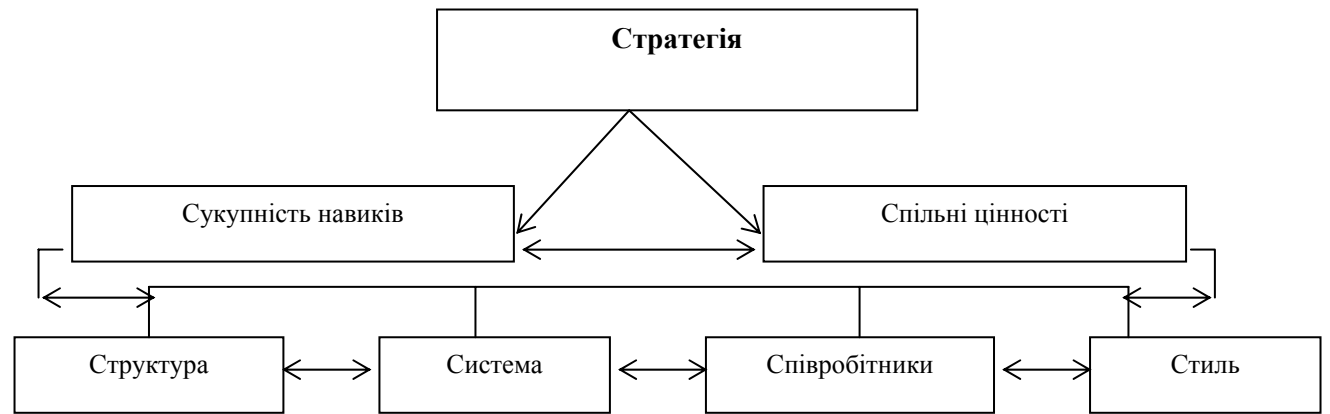
підприємства _____ на період до _____

Показники	Од. вимі- ру	Звіт по базовому періоду	Показники по періодах				Динаміка показників (%)					
			а	б	в	г	д	е	є	ж	з	
1. Обсяги продаж по видах товару (в натур. показниках):												
1.1. По основних видах товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т.д.			Примітки:									
1.2. По інших видах товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т.д.			<i>Показники граф а-з:</i>									
2. Доля ринку по видах товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т.д.			а) перший період									
			б) другий період									
			в) ...									
			г) n-й період									
			д) X_1 / X_0									
			е) X_2 / X_1									
			є) ...									
			ж) X_n / X_{n-1}									
3. Обсяги продаж у вартісному вираженні - всього: в т.ч.												
3.1. По основних видах товару: 1-й вид товару 2-й вид товару і т.д.												
3.2. По інших видах товару: і т.д.												
4. Основні фонди												
5. Потреба у сировині, матеріалах, комплектуючих т.д.												
6. Потреба в енергетичних ресурсах												
7. Чисельність персоналу												
8. Фонд оплати праці												
9. Виробничі витрати на 1 грн. продаж												
10. Прибуток												
11. Прибуток на 1 грн. продаж (або рентабельність продаж)												
12. Потреба в додаткових інвестиціях												

Основні характеристики стадій життєвого циклу товару і стратегічні зусилля.

<i>Показники</i>	<i>Розробка</i>	<i>Вихід на ринок</i>	<i>Ріст, експансія</i>	<i>Зрілість, насичення</i>	<i>Спад</i>
<i>Виробництво</i>	Підготовка	Освоєння	Крупносерійне	Максимальне	Скорочується
<i>Збут</i>	Відсутній. Можливо пробний	Слабкий	Швидко зростаючий	Повільно зростаючий	Падаючий, пошук нових ринків
<i>Прибуток</i>	Відсутній	Мінімальний або збитки	Найбільший	Стабілізується і починає знижуватися	Низький або нульовий
<i>Споживачі</i>	Відсутні	Любителі нового товару	Масовий ринок, що розширяється	Масовий ринок	Консервативні покупці
<i>Конкуренти</i>	Нема, потенційні, одиничні	Небагато	Зростає їх кількість	Велика кількість	Переважаюча кількість
<i>Основні стратегічні зусилля</i>	Пошук ніші на ринку	Розширення ринку	Утвердження на ринку	Відстоювання своєї долі прибутку	Підтримання прибутку. Зниж. витрат

Модель „Мак-Кінсі» «7С»



Гарвардська модель стратегічного аналізу



Базові стратегії конкурентоспроможності підприємства

Підприємства	Характеристика типу підприємств	Можливі базові стратегії конкурентоспроможності
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких призвела б до зміни профілю підприємства і по суті до організації нового підприємства	Стратегія лідерства за витратами, сфокусована стратегія низьких затрат
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології і випускають вироби, які не потребують складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія "партизанської війни", стратегія запобіжного удару
«Технологічної атаки»	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно чи раніше за інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
Віоленти	Фірми-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Віолентна стратегія - ставка на зниження витрат виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані фірми, що виготовляють особливу продукцію для певного кола споживачів	Патієнтна стратегія - випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. Стратегія фокусування
Комунанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Комунантна стратегія - гнучке задоволення локальних потреб ринку
Експлеренти	Фірми, що займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Експлерентна стратегія - орієнтація на радикальні нововведення
3 моно-сегментним ринком постачальників	Співробітництво з одним (однією групою) постачальником і закупівля в нього 90 % ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації

3 домінуючі сегменти ринку постачальників	На одного постачальника припадає 70-90 % обсягу закупівлі ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації, стратегія якості ресурсів
3 полісегментний ринком постачальників	Підприємство співробітнічає з великою кількістю постачальників	Стратегія якості ресурсів
Лідер	Фірма посідає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і закріплення
Що йде за лідером	Копіювання дій лідера, витрачання великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія, стратегія імітації, стратегія «партизанської війни»
Аутсайдер	Працює на "хвостах" життєвого циклу виробів	Стратегія "збирання врожаю», стратегія відступу
Функціонує на насиченому ринку	Зменшує обсяги виробництва, стимулює попит	Стратегія експорту, стратегія скорочення витрат виробництва і реалізації продукції, стратегія використання конкурентних переваг
Діє на ненасиченому ринку	Складність у виборі найефективніших технологій та переваг у властивостях товару	Стратегія інноваційного підходу до маркетингу, стратегія стимулювання торгівлі
Діє на застійному ринку	Функціонування в умовах послаблення попиту та зниження рентабельності продукції	Стратегія виокремлення перспективних напрямків бізнесу, фокусування

Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції



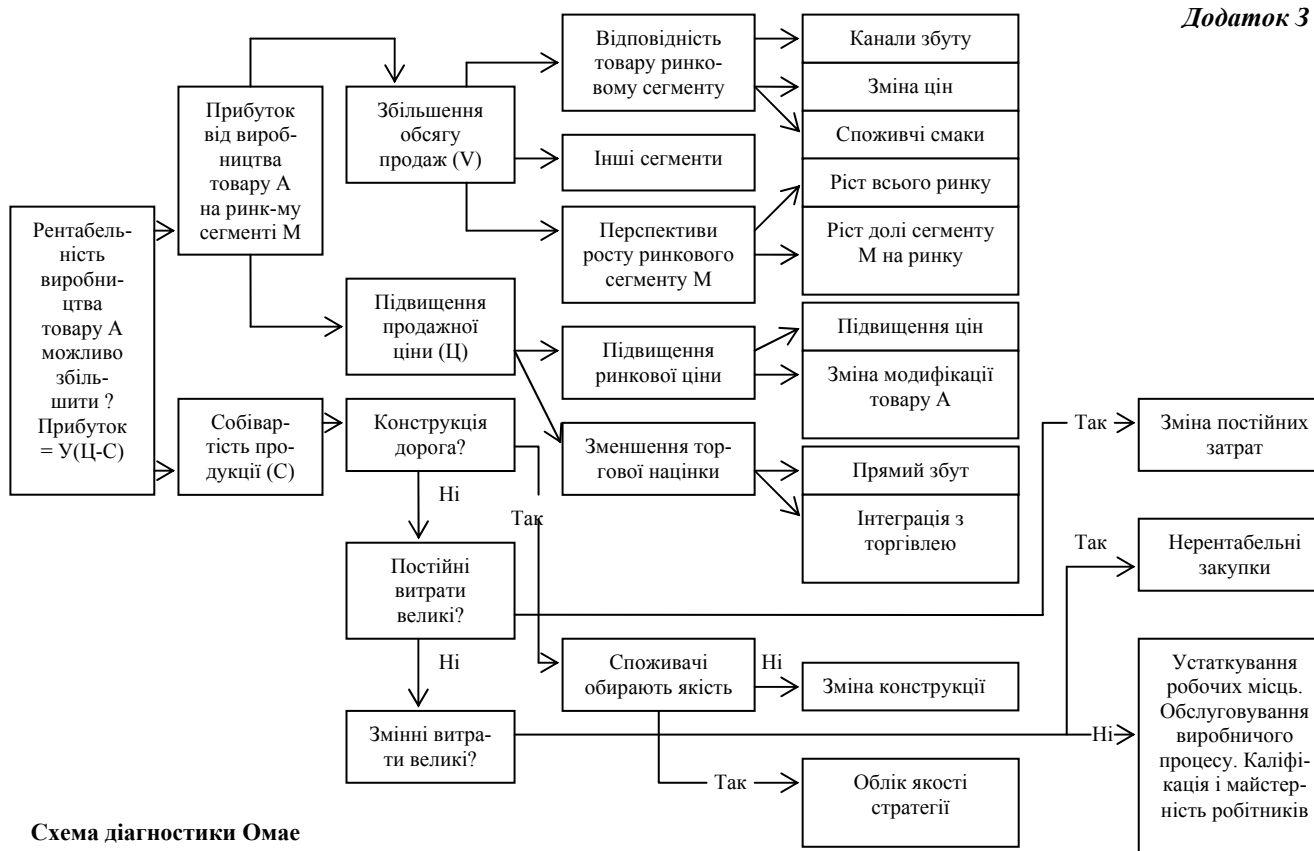


Схема діагностики Омае

Додаток К

Стратегічні ресурси і стратегічний потенціал підприємства

Складові стратегічного потенціалу	Стратегічні ресурси						
	Фінансові	Кадрові	Інформаційні	Технічні	Технологічні	Управлінські	Організаційні
1. Стан макроекономічного середовища 2. Потреби потенціальних споживачів 3. Кон'юнктура ринку в цілому 4. Інтереси зацікавлених сторін 5. Гнучкість виробництва 6. Оновлення продукції 7. Гнучкість управління 8. Конкурентоспроможність 9. Частка ринку підприємства 10. Інвестиційні можливості 11. Кадровий потенціал 12. Інші складові стратегічного потенціалу							

Додаток Л

Основні критерії сегментації ринків споживчих товарів

Групи критеріїв сегментації	Критерії сегментації	Приклади
Демографічних	<i>Вік, стать, сім'я, релігія, життєвий цикл сім'ї</i>	<i>Ринок молодіжного одягу</i>
Соціально-економічних	<i>Доходи, професія, освіта, соціальний стан</i>	<i>Ринок елітного товару</i>
Географічних	<i>Країна, регіон, рівень урбанізації тощо</i>	<i>Ринок гуцульського одягу</i>
Поведінкових та психографічних	<i>Поведінка споживачів, корисність товару, ставлення до нього, стиль життя покупців тощо</i>	<i>Ринок господарських товарів</i>

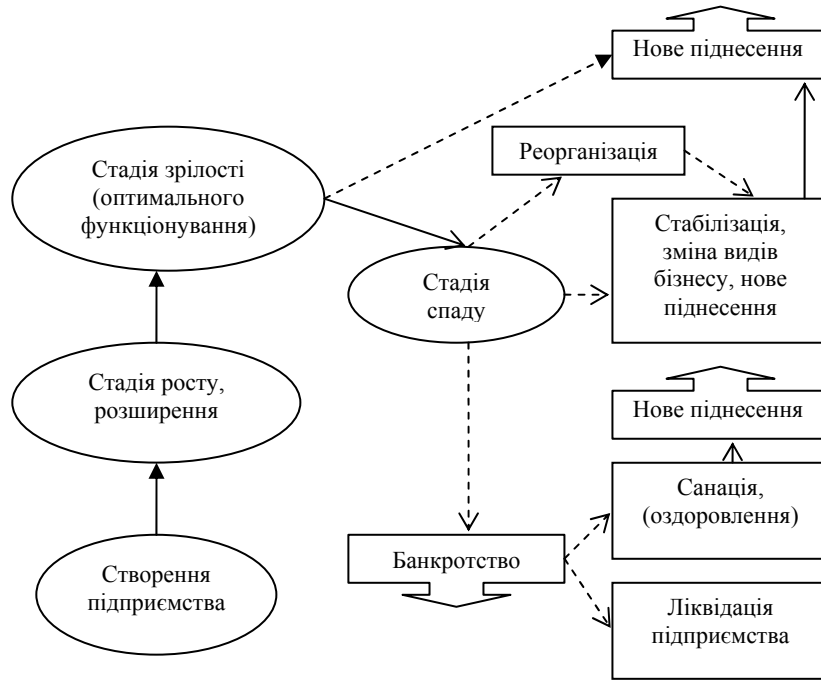


Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показників в оцінці	Правила розрахунку показників
I. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (Рт)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$P_t = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції} \times 100 \%$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньо спискова чисельність робітників}$
II. Фінансове становище підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$(KA) = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{Грошові засоби та швидкореалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Відображає ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
III. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення цін	$RP = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Обсяг продаж} \times 100 \%$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$KZ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продаж}$
3.3. Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$KM = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$KP = \text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$

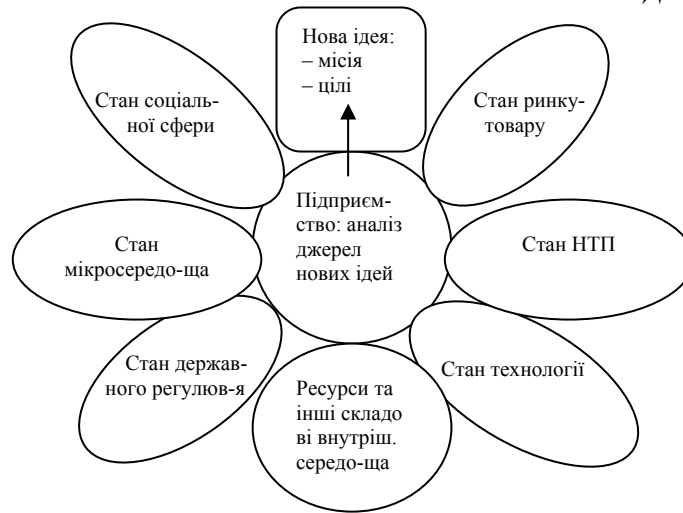
IV. Конкуентоспроможність товару (КТ)		
4.1 Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Додаток Н



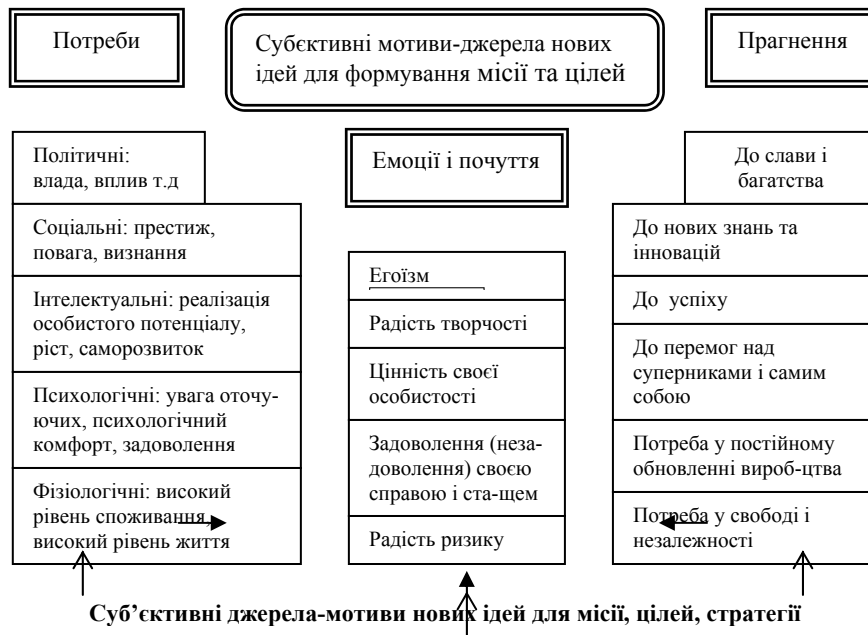
Стадії життєвого циклу підприємства

Додаток О



Об'єктивні джерела нових ідей для формування місії, цілей, стратегії

Додаток П



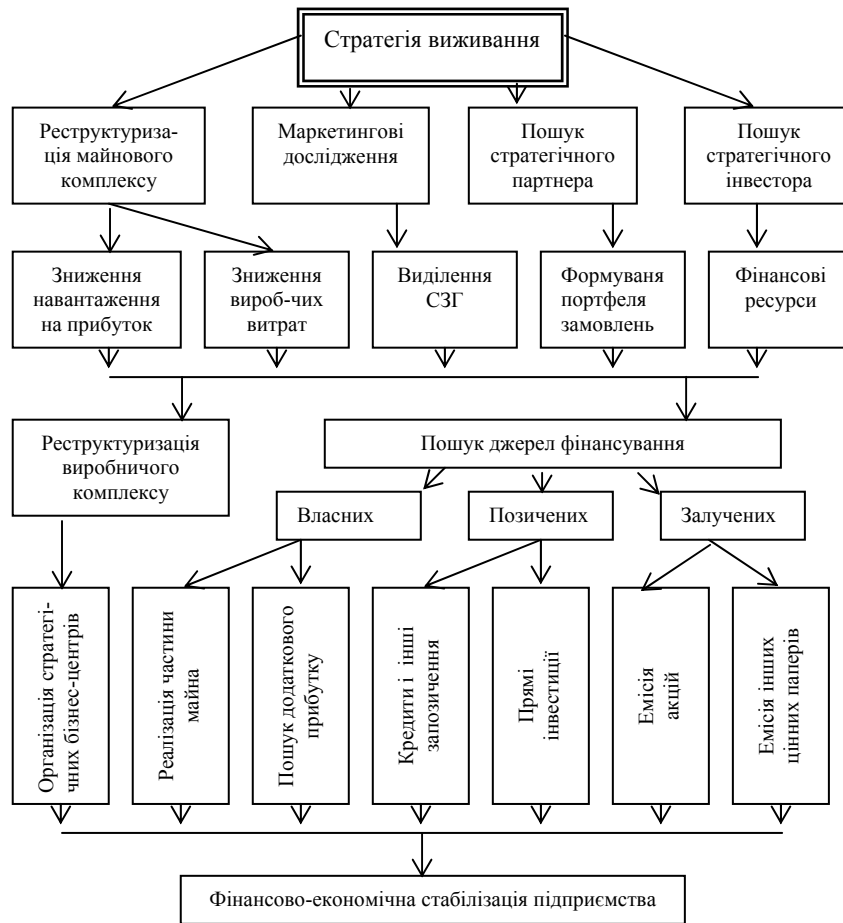


Схема стратегії виживання

Функціональний синергізм між різними групами галузей

Групи існуючих галузей	Функціональний підрозділ	Групи нових галузей		
		ВПК	В-во засобів виробництва	В-во товарів споживання
ВПК	ЗУ	Високий	Низький	Від'ємний
	ДР	Високий	Середній	Низький
	В	Високий	Низький	Від'ємний
	М	Високий	Низький	Від'ємний
В-во засобів виробництва	ЗУ	Високий	Високий	Середній
	ДР	Середній	Високий	Низький
	В	Низький	Високий	Низький
	М	Низький	Високий	Низький
Виробництво товарів споживання	ЗУ	Від'ємний	Низький	Високий
	ДР	Низький	Низький	Високий
	В	Від'ємний	Низький	Високий
	М	Від'ємний	Низький	Високий

Позначення: ЗУ – загальне управління (менеджмент) В – виробництво
 ДР – дослідження і розробки М – маркетинг

Характеристика конкурентних і підприємницьких факторів, що діють на підприємство

Характеристика впливу факторів	Фактори	
	при конкурентній поведінці	при підприємницькій пов-ці
1. Частота	Серійність і послідовність	Випадковість, епізодичність
2. Направленість змін	Є продовженням минулого	Нові
3. Зміни по відношенню до минулого	Незначні	Значні
4. Можливість звертатись до традиційного досвіду	Велика	Низька
5. Знання проблеми	Зв'язані з досвідом	Нові
6. Ціна інформації	Изька	Висока
7. Структура проблем	Добре структурована	Слабо структурована
8. Передбачуваність результату	Ризик і невизначеність	Часткове і повне незнання
9. Ризик	Низький або середній	Середній або високий і дуже високий

Глосарій

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Внутрішнє середовище підприємства, - це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, в значній мірі, ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

Декомпозиція системи означає виділення в складі системи підсистем і елементів називають

Декомпонування стратегій підприємства означає розподіл його цілей і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій. Себто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Тобто корпоративні місія, цілі і стратегія трансформуються у місію, цілі і стратегії СОБ, потім у функціональні підрозділи всередині СОБ, затим у підрозділи і функціональні служби нижчого порядку і нарешті – до кожного робочого місця. Місії, цілі та стратегії названих рівнів повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

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

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

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу).

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

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

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

Ієрархія стратегій означає рангування, взаємозв'язок і підпорядкованість стратегій, які складають стратегію підприємства в цілому.

Загальні конкурентні стратегії у галузі (за Портером) – це такі стратегії, що мають універсальне застосування на будь-якому підприємстві.

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

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків і інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів, сповна використовуючи при цьому власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища, усуваючи слабкі власні сторони і загрози зовні.

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

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

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

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

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

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращу сторону її основних характеристик від аналогічних у конкурентів. Конкурентоспроможність продукції визначається шляхом порівняння техніко-економічних параметрів виробу з відповідними параметрами товару-зразка.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.

Конкурентостійкість підприємства – це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або – це потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний *напрямок* його діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання:

а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва та витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Маркетингова стратегія (одна із функціональних) визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

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

Мікросередовище – це середовище *безпосереднього* впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які контактують з підприємством напряму.

Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст

його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

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

Метод „мозкової атаки» означає колективну творчу генерацію ідей. По формі названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Метод Дельфі полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій.

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

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

Операційна стратегія – це стратегія первинного підрозділу підприємства (цеху, бригади, ферми, дільниці), сформована з частин корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, що стосуються даного підрозділу.

Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка, направлена на отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Планування – це аналітична робота по визначенню цілей, яких підприємство має досягти за певний проміжок часу та способів їх досягнення.

Політика підприємства – означає перетворення стратегії на відкриті декларації, опис, проголошення основних напрямків його діяльності.

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

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

Поточна діяльність направлена на реалізацію тактичних і оперативних планів, їх програм, проектів і бюджетів, що забезпечують раціональне використання наявних ресурсів задля отримання цільового поточного прибутку.

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

Програми – це детально відпрацьовані *основні напрямки* реалізації стратегії підприємства. Наприклад: програма впровадження нової технології, програма кадрового забезпечення стратегії, програма вдосконалення організації виробництва та інші.

Проекти – *основні форми* реалізації стратегії підприємства, тобто це проблемні завдання, замисли, що конкретизують стратегію підприємства з досить детальним обґрунтуванням необхідних пара-

метрів, засобів, графіків виконання, визначенням конкретних виконавців та оформлення їх у вигляді організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів.

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

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожна з таких груп може бути вибрана підприємством в якості цільового ринку.

Синергізм - це ефект сумісної діяльності вищий від суми ефектів складових частин, якщо б вони працювали окремо. В діловій зарубіжній літературі дане поняття називають ефектом „2+2=5» для того, щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, при якій ефект від інтеграційної суми (портфеля) більший, ніж проста сума ефектів складових частин.

Стейкхолдери – це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

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

Стратегічна діяльність направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, що ведуть до таких стра-

тегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високу прибутковість в майбутньому.

Стратегічний контекст в діяльності підприємства означає виділення двох напрямків в його діяльності: а) поточна, операційна діяльність, направлена на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, направлена на майбутню прибутковість. Остання і є стратегічним контекстом діяльності підприємства.

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

Стратегічний план підприємства – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджети реалізації плану. Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

Стратегічні зміни – це зміни, зв'язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару, чи нової технології відповідно до стратегічного плану.

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

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих же конкурентних переваг, користуючись подібними методами.

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

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

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

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

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

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

вості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

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

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

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

Стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. Це одна з конкурентних стратегій.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Застосування стратегії диференціації стає *можливе* у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою). Це одна з можливих конкурентних стратегій.

Стратегія оптимальних витрат - це конкурентна стратегія, яка об'єднує позитивні якості конкурентних стратегій лідерства за витратами та широкої диференціації і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші. Йдеться про одночасну орі-

ентацію як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару.

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

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

Стратегія персоналу – це *функціональна* стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо - і короткострокові плани по раціональному використанню ресурсів в рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проєктів.

Фінансовий план або бюджет – це фінансовий документ в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

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

Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс. – 1985
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика. – 1989.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – СПб.: «Питер». – 1999.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики. – 1998.
5. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа. – 1995.
6. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры. – М.: Дело. – 1995.
7. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. – Учебник. – М.: «Филинь», Рилант. – 2001.
8. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием. – Учеб. пособие. – СПб.: СПбГТУ. – 1993.
9. Деловое планирование: методы, организация, современная практика. – Под ред. В.М.Попова. – М.: Финансы и статистика. – 1997.
10. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий. – Харьков: Основа. – 1995.
11. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – Пер. с англ. – М.: Экономика. – 1992.
12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. – Пер. з англ. – К.: Україна. – 1994.
13. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – Учеб. пособие. – М.: Финпресс. – 1998.
14. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – Учеб. пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг». – 1997.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия. – Пер. с англ. – М.: Экономика. – 1991.
16. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс. – 1982.
17. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. – Навч. посібник. – Львів: Кінапрі ЛТД. – 2000.
18. Козлова О.И. Оценка конкурентоспособности предприятия. – М.: АО «Арго». – 1993.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс. – 1991.
20. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учеб. пособие. – М.: «Издательство ПРИОР». – 2001.
21. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика. – Пер. с англ. – М.: Республика. – 1992.

22. Маркетинг. Под ред. А.Н.Романова. – М.: ЮНИТИ. – 1996.
23. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: 2002.
24. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. – К.: МАУП, 2000.
25. Оуен А. Как осуществить стратегию: Хрестоматия. Управление изменением. – М.: МЦДО «ЛИНК». – 1996.
26. Портер М. Стратегія конкуренції. – Пер. з англ. – К.: Основи. -1997.
27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. – Т.: „ТАЙП». – 2003.- 215с.
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Збірник вправ. – Т.: „ТАЙП». – 2003. – 103с.
29. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. – К.: 1998.
30. Стратегическое планирование. Под ред. Е.А.Уткина. – М.: ТАНДЕМ. – 1998.
31. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи. – 1998.
32. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: АКАЛИС. – 1996.
33. Фишер Ст., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. – М.: Дело. – 1993.
34. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ. – 1999.
35. Шибалкин О.Ю. Проблемы и методы построения сценариев социально-экономического развития. – М.: Наука. – 1992.
36. Экономика и бизнес. – Под ред. В.Д.Камаева. – М.: МВТУ. – 1993.
37. Экономическая стратегия фирмы. – Учеб. пособие. – Ред. А.П.Градова. – СПб.: Спец. лит. – 1995.
38. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС. – 1996.

Зміст

<i>Тема 1 Стратегія підприємства: поняття, необхідність, предмет вивчення та організація розробки</i>	3
1.1. Еволюція систем планування розвитку підприємства.....	4
1.2. Поняття, необхідність і предмет вивчення стратегії підприємства. Стратегічний контекст підприємства.....	8
1.3. Ієрархія та етапи формування стратегій підприємства.....	12
1.4. Організація розробки стратегії підприємства.....	17
Навчальний тренінг по темі №1.....	25
<i>Тема 2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства</i>	33
2.1. Загальні поняття про середовище підприємства.....	34
2.2. Діагностика і прогноз макросередовища.....	38
2.3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.....	44
2.4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища.....	65
Навчальний тренінг по темі №2.....	67
<i>Тема 3 Діагностика внутрішнього стану і комплексний аналіз середовища підприємства в цілому</i>	75
3.1. Системний функціональний аналіз підприємства.....	76
3.2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей підприємства.....	85
3.3. Оцінка середовища підприємства в цілому. SWOT-аналіз.....	92
Навчальний тренінг по темі №3.....	97
<i>Тема 4 Формування місії та цілей підприємства</i>	106
4.1. Місія підприємства.....	107
4.2. Цілі підприємства, їх класифікація та рангування.....	111
Навчальний тренінг по темі №4.....	120
<i>Тема 5 Корпоративна (загальна) стратегія підприємства</i>	127
5.1. Поняття про корпоративну стратегію підприємства.....	128
5.2. Поняття про стратегічний аналіз і його методи.....	136
5.3. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.....	144
5.4. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.....	155
Навчальний тренінг по темі №5.....	160
<i>Тема 6 Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства</i>	169
6.1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи.....	170
6.2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) „зростання-частина ринку».....	172
6.3. Багатофакторна портфельна матриця „Мак-Кінсі» „привабливість-конкурентоспроможність».....	177
6.4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла).....	185

6.5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства.....	192
Навчальний тренінг по темі №6.....	197
<i>Тема 7 Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.....</i>	<i>206</i>
7.1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства.....	207
7.2. Умови і причини диверсифікації підприємства.....	211
7.3. Варіанти і критерії диверсифікації.....	216
Навчальний тренінг по темі №7.....	221
<i>Тема 8 Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу).....</i>	<i>227</i>
8.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види.....	228
8.2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій.....	235
8.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства.....	249
8.4. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу.....	261
Навчальний тренінг по темі №8.....	265
<i>Тема 9 Функціональні стратегії підприємства.....</i>	<i>277</i>
9.1. Сутність та призначення функціональних стратегій.....	278
9.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.....	282
Навчальний тренінг по темі №9.....	301
<i>Тема 10 Стратегічний вибір, декомпонування і виконання стратегії підприємства.....</i>	<i>308</i>
10.1. Поняття про вибір стратегії підприємства і чинники вибору.....	309
10.2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору.....	318
10.3. Завершення формування і декомпонування стратегії.....	325
10.4. Організація виконання стратегії підприємства.....	333
Навчальний тренінг по темі №10.....	345
<i>Додатки.....</i>	<i>356</i>
<i>Глосарій.....</i>	<i>373</i>
<i>Список використаної літератури.....</i>	<i>386</i>

Навчальне видання

Сасенко Михайло Григорович

Стратегія підприємства

Підручник

Видавництво „Наукова думка»

395

Ум. друк. арк. – 24. Тираж 300 экз.