СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Серію «На допомогу студенту УДФСУ»
засновано 2016 року.

Редакційна колегія:
Пашко П. В., д.е.н. (голова)
Шевчук О. А., д.е.н. (заступник голови)
Топчій В. В., д.ю.н.
Мацелюх Н. П., д.е.н.
Кужелєв М. О., д.е.н.
Швабій К. І., д.е.н.
Ріппа С. П., д.е.н.
Мандрагеля В. А., д.філософ.н.
Чмелюк В. В., к.ю.н.
Малинський І. Й., к.н.фіз.вих.
Шевчук В. А., к.ю.н.

У СЕРІЇ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ» ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2016
«Методичні основи спеціальної фізичної та технічної підготовки студентів за розділом «Легка атлетика»
«Самостійна робота студента як одна з форм впливу на функціональну, фізичну та психологічну підготовленість»
«Організація роботи командира механізованого взводу»
«5.45-мм автомати Калашникова (АК-74, АКС-74, АК-74Н, АКС-74Н) та 5.45-мм ручні кулемети Калашникова (РПК-74, РПКС-74, РПК-74Н, РПКС-74Н)»
«Гранатомет підствольний ГП-25»
«Ручні гранати»
«Кулемети Калашникова – 7.62, ПК, УЖМ, ПКТ»
«Ручний протитанковий гранатомет РПГ-7»
«9-мм пістолет Макарова (ПМ)»
2017
«Вища та прикладна математика»
«Цивільний захист»
«Програмування мовою JAVA: практикум»
«Інформаційні системи і технології в юридичній практиці»
«Дослідження операцій: практикум»
«Чисельні методи»
«English for Students of Finance»
«Основи військової розвідки»
2018
«CASE-технології. Міждисциплінарне інформаційне моделювання»
«Економічна інформатика: практикум»
«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Політекономія»
«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Мікроекономіка»
«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Макроекономіка»
«Охорона праці»
«Економіка і організація діяльності об’єднань підприємств»
«Основи християнської культури»
«Економіка підприємства»
«Фізика»
«Трудове право України»

ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут економіки оподаткування та митної справи

Кафедра економіки підприємства

О. І. Піжук

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Ірпінь – 2018

УДК 658:005.21(075.8)
ББК 65.291.213я73
П 32

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету державної фіскальної служби України (протокол від «21» лютого 2018, № 2)

Рецензенти:

Драган О. І., професор кафедри управління персоналом та економіки праці, д.е.н., професор Національного університету харчових технологій.

Бодров В. Г., професор кафедри економіки підприємства, д.е.н., професор Університету державної фіскальної служби України.

Андреюк Н. В., доцент кафедри економіки підприємства, к.е.н., доцент Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Піжук О. І.

Стратегія підприємства [електронне видання] : навчальний посібник / О. І. Піжук. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. – 390 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 34). – PDF-формат ; мережеве видання ; інституційний репозитарій

ISBN 978-966-337-504-5

У навчальному посібнику розглядаються концептуальні основи сутності стратегії, методології її побудови та критерії оцінки її ефективності. Наведено види стратегій та загальну характеристику стратегічного набору сучасного підприємства. Визначені фактори, які впливають на формування загальної (корпоративної) та конкурентної стратегій, розкрито сутність та значення забезпечувальних стратегій підприємства. У посібнику приділено увагу деяким аспектам методології прийняття рішень стосовно реалізації стратегії підприємства.

Навчальний посібник буде корисним студентам і викладачам даної дисципліни а також аспірантам, слухачам інститутів післядипломної освіти та курсів підвищення кваліфікації, підприємцям, практикуючим менеджерам та економістам-практикам.

УДК 658:005.21(075.8)
ББК 65.291.213я73

© Піжук О.І., 2018
© Університет ДФС України, 2018

ISBN 978-966-337-504-5

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА……6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 8
ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ФОРМУВАННЯ 10
1.1. Ретроспектива поняття «стратегія» та сутнісна характеристика концепції підприємства як відкритої системи 10
1.2. Еволюція розуміння стратегії як інструменту управління підприємством та генезис терміну «стратегія підприємства» 18
1.3. Взаємозв'язок стратегії та операційної ефективності підприємства 26
1.4. Основні складові процесу формування стратегії підприємства 33
1.5. Стратегічна піраміда підприємства та типові способи її розробки 38
Питання для самоконтролю 44
ТЕМА 2. СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ 44
2.1. Основні підходи до опису середовища функціонування підприємства 45
2.2. Внутрішнє середовище підприємства як виробничо-господарської системи 50
2.3. Зовнішнє середовище безпосереднього (прямого) впливу (проміжне середовище) 55
2.4. Зовнішнє середовище непрямого (опосередкованого) впливу та методика його аналізу 62
2.5. Еволюція підприємства в умовах глобалізації 69
Питання для самоконтролю 73
ТЕМА 3. НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ВИРІШЕННЯ СУЧАСНИХ ЗАВДАНЬ ПІДПРИЄМСТВА 74
3.1. Розвиток мислення та його роль у діяльності підприємства (компанії) 74
3.2. Необхідність стратегічного мислення в сучасних умовах господарювання 78
3.3 Місія як елемент стратегічного мислення та генеральна мета існування сучасного підприємства 84
3.4. Системне мислення та його значення у вирішенні складних сучасних завдань підприємства 91
3.5. Основа системного мислення – діаграми причинної циклічності 95
Питання для самоконтролю 101
ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1 102
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА» 124
ТЕМА 4. БАЗОВІ (КОРПОРАТИВНІ) СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 124
4.1. Поняття про базову (корпоративну) стратегію та її зв'язок з життєвим циклом підприємства 124
4.2. Загальна характеристика стратегій концентрованого росту 130
4.3. Загальна характеристика стратегій інтегрованого росту 133
4.4. Загальна характеристика стратегій диверсифікованого росту 137

4.5. Загальна характеристика стратегій скорочення (економії) 141
Питання для самоконтролю 145
ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 146
5.1. Конкурентна перевага підприємства: сутнісна характеристика та значення в умовах невизначеності 146
5.2. Конкурентна стратегія підприємства як інструмент забезпечення його конкурентної переваги 150
5.3. Загальні (динамічні) конкурентні стратегії М. Портера 155
5.4. Конкурентні «стратегії-гібриди»: оптимальних витрат та «блакитного океану» 162
Питання для самоконтролю 168
ТЕМА 6. ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНІ (ФУНКЦІОНАЛЬНІ) СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 168
6.1. Функціональні стратегії підприємства: сутність та значення у «стратегічному наборі» 169
6.2. Маркетингова стратегія підприємства 172
6.3. Стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) 179
6.4. Виробнича стратегія підприємства 186
6.5. Стратегії матеріально-технічного забезпечення та управління персоналом 193
6.6. Функціональна стратегія підприємства «Фінанси» 198
6.7 Комплексні стратегії підприємства 202
Питання для самоконтролю 207
ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2 208
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 217
ТЕМА 7. БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 217
7.1. Модель «П'яти конкурентних сил М. Портера» та побудова карти стратегічних груп 216
7.2. Аналіз витрат та «ланцюжок вартості» 222
7.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства 229
7.4. SWOT-аналіз: його особливості та методика проведення 237
7.5. Модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічне оцінювання становища і дій 243
Питання для самоконтролю 248
ТЕМА 8. МЕТОДИ ГЕНЕРАЦІЇ ТА АНАЛІЗУ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 248
8.1. Прості методи стратегічного аналізу альтернатив розвитку підприємства. 249
8.1.1. Аналіз розриву 249
8.1.2. Аналіз динаміки витрат і крива досвіду 251
8.1.3. Аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу 254
8.1.4. Модель «продукт-ринок» Стейнера 259

8.1.5. Модель «McKincey «7S»» 261
8.2. Портфельний аналіз стратегічних альтернатив розвитку підпри ємства 264
8.2.1. Матриця «зростання-частка ринку» компанії Boston Consulting Group (BCG). 264
8.2.2. Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» («General Electric – McKincey»). 268
8.2.3. Модель портфельного аналізу методом «Shell-DPM» 272
8.2.4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5) 276
8.2.5. Матриця І. Ансоффа і тримірна схема Абеля 281
8.2.6. Діловий комплексний аналіз (PIMS). 284
Питання для самоконтролю 286
ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3 287
РОЗДІЛ 4 ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 304
ТЕМА 9. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 304
9.1. Обгрунтування вибору ефективних стратегій підприємства на різних стадіях розвитку галузі 304
9.2. Стратегічні альтернативи розвитку малих, середніх та великих підприємств 312
9.3. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку підприємства 318
9.4. Реалізація стратегічних планів підприємства за допомогою системи збалансованих показників 322
9.5. Ідентифікація ризиків реалізації стратегії підприємства 329
Питання для самоконтролю 336
ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ 337
10.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін 337
10.2. Опір змінам на підприємстві (в організації) 342
10.3. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (СОР) 347
10.4. Управління стратегічними змінами в організації 352
10.5. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки 358
Питання для самоконтролю 369
ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4 369
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……384

ПЕРЕДМОВА

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними і закордонними науковцями та апробовано на успішних підприємствах.

Навчальний посібник є однією зі спроб теоретичного узагальнення відпрацьованих на практиці методичних підходів до розробки й реалізації стратегії підприємства. Підготовку посібника здійснено на основі особистих досліджень автора, а також праць закордонних та українських фахівців із питань стратегії та стратегічного управління: А. Томпсона, А. Стрікленда, І. Ансоффа, М. Портера, Г.Минцберга, П. Друкера, Б. Карлофа, Р. Каплана, Ким У. Чена, Р. Моборна, О. Віханського, З. Шершньової, С. Оборської, В. Немцова, Л. Довгань, П. Клівець, М. Саєнко та ін. У ньому розглянуто концептуальні основи сутності стратегії, методології її побудови та критерії оцінки її ефективності; наведено види стратегій та загальну характеристику стратегічного набору сучасного підприємства; визначені фактори, які впливають на формування загальної (корпоративної) та конкурентної стратегій, розкрито сутність та значення забезпечувальних стратегій підприємства. У посібнику приділено увагу деяким аспектам методології прийняття рішень стосовно реалізації стратегії підприємства.

Навчальний посібник підготовлений відповідно до програми курсу «Стратегія підприємства» затвердженої у Університеті ДФС України. Структура і зміст посібника спрямовані на розв’язання завдань, які стоять перед студентами під час вивчення цієї дисципліни.

Метою вивчення дисципліни є освоєння знань про концептуальні основи, інструментарій і методи розробки стратегій сучасного підприємства.

Завданнями дисципліни є вивчення методології розробки стратегій підприємства, набуття навичок стратегічного мислення й практичного застосування методологічного апарату дисципліни, формування й реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання.

Навчальний посібник побудовано за логічною схемою поглиблення знань, а також їх доповнення, конкретизації і деталізації за окремими темами, що дає

змогу зрозуміти методологію відпрацювання стратегії підприємства. Графічний матеріал також сприяє систематизації і синтезу знань, навчає виділяти головне і вести пошук зв'язків і факторів, які впливають на діяльність підприємства, а згодом і на формування стратегії.

У посібнику після кожного розділу наведені творчі завдання та комплексні практичні вправи (кейси). Творчі завдання не тільки описують конкретні управлінські ситуації підприємства і факти щодо стану та розвитку нашої соціально-економічної дійсності, а й безпосередньо впливають на формування у читача бажання і вміння самому взяти участь у їх вирішенні як особи, спроможної самостійно приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення на конкретному робочому місці, формувати сучасну ринкову культуру, системне мислення і сприяти отриманню студентами тих практичних та професійних навичок і вмінь, які так необхідні сучасному фахівцю в сучасних умовах економічного розвитку України.

Кейси практичного характеру покликані поглибити знання у царині стратегічного аналізу. Розв’язання комплексних практичних завдань допоможуть студентам набути практичних навичок у застосуванні таких інструментів стратегічного аналізу, як: модель «П’яти конкурентних сил М. Портера», побудова карти стратегічних груп, «ланцюжок вартості» підприємства та оцінка рівня його конкурентоспроможності, методика проведення стратегічного оцінювання середовища підприємства за допомогою SWOT та SPACE-аналізів тощо. Студенти також ознайомляться із відомими методиками генерації й аналізу стратегічних альтернатив розвитку діючих вітчизняних підприємств, зокрема: GAP-аналіз, модель життєвого циклу, модель «McKincey «7S»», матриця «зростання-частка ринку» компанії Boston Consulting Group (BCG), матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» («General Electric – McKincey»), матриця фірми Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5) тощо.

Навчальний посібник сприятиме розвитку у студентів методологічної культури а також буде корисним аспірантам та викладачам, слухачам інститутів післядипломної освіти та курсів підвищення кваліфікації, підприємцям, практикуючим менеджерам та економістам-практикам.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ФОРМУВАННЯ

1.1. Ретроспектива поняття «стратегія» та сутнісна характеристика концепції підприємства як відкритої системи.
1.2. Еволюція розуміння стратегії як інструменту управління підприємством та генезис терміну «стратегія підприємства».
1.3. Взаємозв'язок стратегії із операційною ефективністю підприємства.
1.4. Основні складові процесу формування стратегії підприємства.
1.5. «Стратегічна піраміда» та типові способи її розробки.

Мінілексикон: *стратегія підприємства, операційна ефективність, стратегічний аналіз, корпоративна стратегія, ділова (конкурентна) стратегія, забезпечуючі (функціональні) стратегії підприємства.*

1.1. Ретроспектива поняття «стратегія» та сутнісна характеристика концепції підприємства як відкритої системи

Етимологічне *слово «стратегія» походить з давньогрецької мови: stratos – армія, військо; agos – я керую.* Від самого початку воно означало мистецтво або науку бути полководцем[1].

Поняття «стратегія» було запроваджене до використання ще за 500 років до н.е. у праці «Мистецтво війни» китайського філософа Сун-Цу. На зорі розвитку державності (згадаємо, наприклад, Рим) «стратегія» визначала планування і втілення у життя політики держави й військово-політичного союзу ряду країн із використанням усіх можливих способів і методів[2].

Вивчення етапів економічного розвитку розвинених країн дозволило дійти до висновку, що запозичення терміну «стратегія» з військового лексикону зумовлене обставинами, які трапилися на світовому економічному ринку наприкінці першої половини XX століття. Дійсно, у 50-ті роки ситуація, що склалася на світовому ринку, була чимось близька до «військових дій» між

[1] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52
[2] Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 11

розвиненими країнами на економічному фронті. Ситуація на ринку даного періоду характеризується світовою кризою 1937 р., яка була перервана Другою світовою війною 1939-1945 рр. і локальною економічною кризою 1948-1949 рр. Перша криза була досить гострою: загальний обсяг промислового виробництва в капіталістичному світі скоротився на 11 %, а у США – на 21 %. Зокрема, така прибуткова галузь, як автомобілебудування, також була занедбана: випуск автомобілів скоротився на 40 %[3].

Друга локальна економічна криза, яка виникла після Другої світової війни, охопила лише США та Канаду. Так, наприклад, у США обсяг промислової продукції у той час скоротився на 18,2 %, у Канаді – на 12 %, а загальний обсяг промислового виробництва розвинених капіталістичних країн скоротився на 6%[4].

Такі руйнівні масштаби криз описуються в економічній літературі багатьма факторами, серед яких основними є:

- насичення ринку продукцією та її надлишок;
- загострення і поширення конкуренції.

Для виживання в таких умовах необхідно було боротися: розпочалися так звані «економічні війни». Але будь-які «військові дії» вимагають спочатку теоретичної підготовки, тобто попередньо розробленої стратегії.

Отже, термін грецького походження «прижився» на західному «ґрунті» і став одним з інструментів управління транснаціональними компаніями.

Військовий термін «стратегія» досить широко використовується в сучасній економіці, про що свідчать численні наукові праці у даній сфері. Узагальнення та систематизація останніх дозволила сформувати основні трактування терміну «стратегія», які представлені у *таблиці 1.1.*

Таблиця 1.1.

Дефініції поняття «стратегія» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття стратегія
А. Д. Чендлер	«Визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, визначення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».
Ансофф І.	«Стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності».
Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	«План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	«Загальний, усебічний план досягнення цілей підприємства».

[3] Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 11
[4] Там само

Карлофф Б.	«Стратегія є узагальнюючою моделлю дій, необхідних для досягнень поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії».
Шершньова З.	«Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики».

Згідно з теорією класика стратегічного планування А. Д. Чендлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». У даному визначенні простежується тлумачення стратегії як певного методу розподілу ресурсів між поточними й майбутніми видами діяльності підприємства, спрямованого на досягнення мети. Звідси випливає, що стратегія – це метод досягнення поставленої мети. Даному тлумаченню подібне й визначення, приведене М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі у книзі «Основи менеджменту»: «Стратегія – це загальний, усебічний план досягнення цілей».

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд відзначають, що «стратегія розпадається на безліч конкурентоздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою». Тому вони стверджують: «У загальному значенні стратегія – це план керування фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»[5].

В одній із своїх книг зі стратегічного менеджменту відомий американський фахівець з питань управління промисловими корпораціями Ігор Ансофф наводить таке трактування стратегії: «За своєю суттю стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності»[6].

Одна з відомих у математиці теорій – теорія ігор – визначає стратегію як «план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента»[7].

Як бачимо, відомі фахівці зі стратегічного управління пов'язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати й розвиватися та які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть впроваджені для того, щоб організація досягла бажаного результату й ефекту. По суті, аналізуючи дане визначення, можна досить узагальнено стверджувати, що стратегія – це формалізована поведінкова модель підприємства на ринку.

[5] Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки стратегии: Учебник для вузов (Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И.)-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. -С. 19

[6] Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management. — Питер, 2009. — ISBN 978-5-388-00077-4.

[7] Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 25

Підприємство як об’єкт стратегії є основною ланкою всієї економіки в умовах ринку, оскільки саме на цьому рівні створюється необхідна суспільству продукція і надаються послуги.

Підприємство *– це організаційно відособлений, самостійний господарюючий суб'єкт виробничої сфери народного господарства, який виробляє і реалізує продукцію, виконує роботи промислового характеру або надає платні послуги*[8].

Підприємство як основна організаційна ланка національної економіки постійно розвивається відповідно до таких вимог:

- використання досягнень науково-технічного прогресу і забезпечення на цій основі високого техніко-економічного рівня виробництва продукції, що випускається;
- маневреність і мобільність, тобто спроможність в короткі терміни переключатися з виробництва одних видів продукції на інші та випускати їх у потрібній ринку кількості;
- раціональне використання усіх видів ресурсів, забезпечення високої ефективності виробництва;
- забезпечення оптимальних умов праці та соціального розвитку колективу підприємства;
- екологічність усіх видів діяльності.

Соціально-економічна роль підприємства в умовах ринку істотно змінюється. Ці зміни, як правило, відбуваються за такими напрямами:

- основні вимоги, які висуває ринок підприємству, – працювати так, щоб результатом діяльності був не тільки випуск продукції або послуг, але і отримання прибутку, тобто завжди має бути перевищення доходів над витратами ресурсів, що витрачаються, і чим більшим є це перевищення, тим більш ефективно працює підприємство;
- на зміну вимоги випуску якомога більшої кількості продукції, оскільки соціалістична економіка знаходилася в умовах дефіциту за тим або іншим асортиментом продукції, приходить вимога – не тільки виготовити продукцію, але і реалізувати її. Подальше нарощування обсягів доцільне тільки в умовах гарантованого збуту продукції.
- на зміну існуючим обмеженням з боку вищих державних органів приходить самостійність підприємств з багатьох питань його діяльності, але як платня за цю самостійність – можливість неспроможності та

[8] Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 284 с.

банкрутства, тобто підприємство може бути виведено за рамки економічної сфери, оскільки воно не змогло працювати в умовах ринку і змушене його покинути.

Незалежно від організаційно-правової форми кожне підприємство є виробничою системою. Система – сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що утворюють єдину цілісність. Тому при дослідженні діяльності підприємства необхідно враховувати основні принципи системного підходу:

- сума властивостей елементів, що входять в систему, не дорівнює властивостям самої системи;
- як зазначено вище, прийнято вважати, що підприємство є відкритою системою, тобто системою, яка обмінюється з навколишнім середовищем, енергією та інформацією. Відкрита система постійно пристосовується до умов, що змінюються, а це забезпечує їй економічну стійкість;
- у зв'язку з складністю взаємозв'язків між економічними елементами усередині виробничої системи її функціонування має досліджуватися на основі спрощених економічних моделей і схем[9].

Управління виробничою системою визначається і обмежується властивостями двох типів:

- базовими властивостями, що притаманні будь-яким типам систем;
- специфічними властивостями, властивими виробничим системам.

Як базові властивості можна виділити цілісність, елементарність, впорядкованість і взаємодію. *Першою базовою властивістю систем* вважається спроможність її елементів до взаємодії, з втратою якої вона перестає існувати. Звідси витікає її *друга властивість* – «елементарність» складу частин (підсистем): що розглядається як об'єкт управління системи будь-якого рівня і вигляду, що є об'єднанням окремих взаємопов'язаних частин, кожна з яких володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети всієї системи. *Третя властивість* – впорядкованість, властива всій системі та її частинам: входу, виходу, відносинам між ними. Фахівці у галузі кібернетики і проектування систем доповнюють його структурою і пропорційністю блоків. *Четверта істотна властивість системи* – її цілісність. Система є певною сукупністю підсистем, пов'язаних в єдине ціле, володіючи властивостями, відсутніми у підсистем.

Оскільки виробнича система є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним щодо організації та ведення виробничого процесу, то вона розпадається на функціонально і структурно обмежені блоки елементів – підсистеми. Ці підсистеми охоплюють

[9] Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 284 с.

різні стадії і функції виробничого процесу, накладаючи на виробничі системи специфічні властивості:

- *Багатофункціональність*, тобто потенційна здатність системи реалізовувати безліч функцій при заданій структурі. Ця властивість виражається через гнучкість, стійкість, надійність і адаптацію систем.
- *Гнучкість,* тобто здатність змінювати мету функціонування залежно від умов функціонування і стану підсистем.
- *Стійкість (стійкість, живучість),* тобто здатність зберігати основні виробничі параметри у певних межах і підтримувати необхідну лінію поведінки при обуреннях або відмовах усередині самої системи і зовні.
- *Надійність*, тобто здатність системи реалізовувати задані функції протягом певного періоду часу із заданими параметрами якості. При цьому якість виконання характеризується величиною відхилення фактичного значення виробничого параметра від його заданого значення.
- *Адаптивність,* тобто фактична зміна цілей при зміні умов функціонування системи. Звідси витікає нестабільність виробничої системи.

Специфічні властивості виробничих систем не суперечать базовим, але виявляються по-різному в різних зовнішніх середовищах. Так, при високому ступені суспільної кооперації росте просторова протяжність виробничої системи при одночасному скорочені кількості стадій виробничого процесу в окремій виробничій одиниці (виробничому підприємстві). Відповідно, у рамках останньої міняється зміст і обсяг як задач виробництва, так і функцій управління ним.

Підприємство, як будь-яка складна система, складається з комплексу більш простих систем, що виконують певні функції.

- у виробничо-технічному відношенні підприємство є техніко-технологічним комплексом, системою робочих машин і механізмів, підібраних пропорційно за кількістю і потужністю відповідно до видів продукції (виконуваних робіт, послуг), що випускається, технології її виготовлення і обсягів випуску;
- організаційно підприємство є первинною ланкою промисловості, виробничою одиницею національної економіки з визначеними внутрішньою структурою, зовнішнім середовищем, закономірностями функціонування і розвитку;
- у соціальному відношенні підприємство виступає як соціальна підсистема суспільства, саме на ньому здійснюється взаємодія суспільних, колективних і особистих інтересів, складаються відносини колективізму і взаємодопомоги;

- економічно підприємство є відособленою ланкою національної економіки, що володіє певною оперативно-господарською самостійністю і таким, що здійснює свою діяльність на основі комерційного розрахунку (економічна підсистема підприємства включає економічні відносини підприємства з державою, державним бюджетом, вищою керівною організацією, постачальниками, споживачами, банками);
- в інформаційному відношенні підприємство – складна динамічна система, що характеризується великим обсягом, інтенсивністю і різною спрямованістю інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами, що постійно обмінюються із зовнішнім середовищем різного роду інформацією (інформаційна система підприємства включає планову, звітну, нормативно-технічну документацію, а також різну інформацію (письмову, усну та ін.), що характеризує стан і рух компонентів підприємства);
- в екологічному відношенні підприємство є виробничо-екологічною системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем шляхом матеріально-енергетичного обміну;
- в адміністративно-правовому відношенні підприємство виступає як юридична особа з правами і обов'язками законодавчо встановленими державою.

Промислове підприємство, як будь-яка система, може знаходитися в двох станах: стійкому і нестійкому. *Стійкий стан* характеризується ритмічним випуском високоякісної продукції і великим попитом на неї, рівномірним ходом виробництва у всіх підрозділах, гарним матеріально-технічним і кадровим забезпеченням, корисним психологічним кліматом у колективі. *Нестійкий стан* характеризується збоями в ході виробничого процесу, неритмічним випуском продукції і незадовільним попитом на неї тощо[10].

При дослідженні підприємства як соціально-економічної системи дуже важливо забезпечити єдність функціонального (поведінкового) і структурного підходу. Виходячи з цілей дослідження цієї складної системи необхідно розглядати дві її складові – власне систему (підприємства) і зовнішнє середовище, в якому функціонує дана система.

У зв’язку з тим, що умови функціонування підприємств та організацій у сучасних умовах господарювання різко змінюються як на макро-, так і на мікроекономічному рівні, нині усе більше прихильників *здобуває концепція підприємства як відкритої системи* (*рис. 1.1*).

[10] Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 284 с.

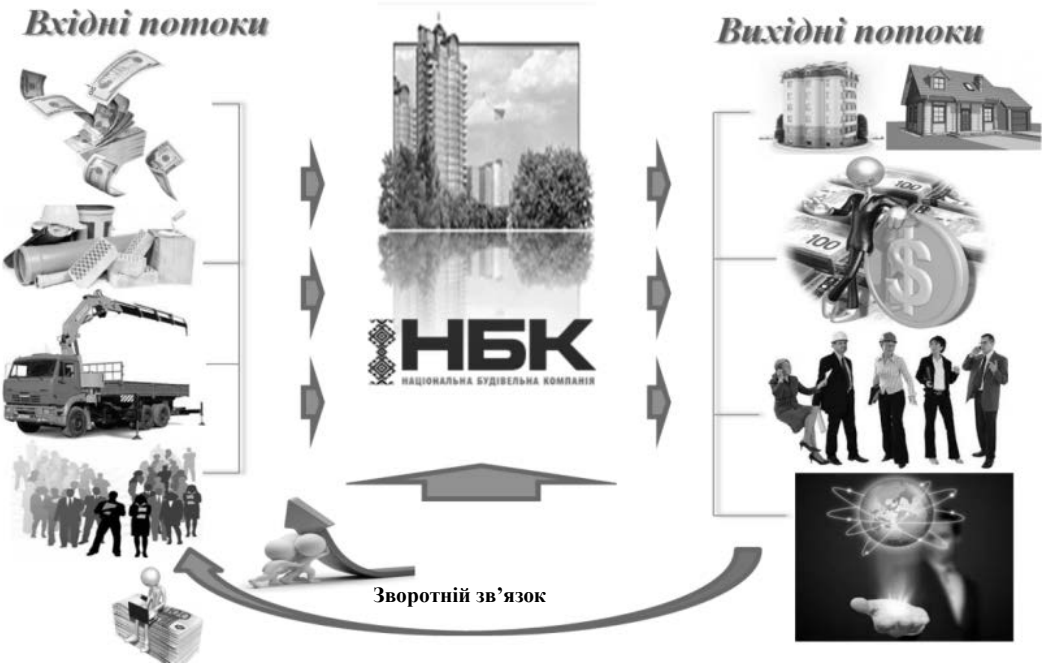


Рис. 1.1 Концепція підприємства як відкритої системи[11]

Самостійне відкрите підприємство в ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань, як:

- дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства у довгостроковій перспективі;
- самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
- визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
- створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;
- налагодження ефективних зв'язків із партнерами та організаціями-регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу – головного «капіталу» підприємства;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг;
- інвестування (визначення джерел і напрямів використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);
- використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми

[11] Розроблено авттором

управління;

 визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками тощо.

Розглядаючи підприємство як об'єкт вивчення, необхідно відзначити також, що це цілеспрямована система, що прагне до досягнення найбільш ефективних її станів.

1.2. Еволюція розуміння стратегії як інструменту управління підприємством та генезис терміну «стратегія підприємства»

А. Файоль і Л. Урвік ще у своїх перших працях зазначали, що передбачення – це відправна точка планування діяльності підприємств, і його управління взагалі. Залежно від розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі чи підприємства, необхідності та можливостей передбачення майбутнього, що створюються сьогодні, впродовж свого існування, у дещо скороченому варіанті, можуть проходити історичний шлях розвитку планування та управління підприємствами.

У *таблиці 1.2* наведено основні фази поступового переходу від поточного управління «за відхиленнями» до стратегічного підприємництва.

Таблиця 1.2

Еволюція форм і змісту стратегічного підходу до передбачення та забезпечення розвитку підприємства в умовах ринкової економіки[12]

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями» (1960 р.)	Реагування на ситуацію, що складається. Планування, орієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів
Фаза 2 Управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього (1970 р.)	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення майбутнього
Фаза 3 Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище (1980 р.)	Опанування стратегічного мислення, націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування - стратегічне, що розроблює стратегічні відповіді на дії конкурентів у категоріях «продукт-ринок»

[12] Ковтун О.В. Стратегія підприємства : підручник / О.В. Ковтун. – Львів : Вид-во «Новий світ. – 2000», 2009. – 680 с.

Фаза 4 Стратегічне управління (1990 р.)	Підготовка майбутнього до майбутнього. Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення зазначених фаз
Фаза 5 Стратегічне підприємництво (2000 роки)	Запровадження управління самостійними підрозділами: створення самостійних господарських одиниць (бізнес-центрів), які самостійно здійснюють, в межах узгоджених умов, стратегію.

На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку та становлення управління як науки (тобто на початку XX століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дозволяє підприємству розвиватися такими темпами, які «задаються» можливостями його внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на фактори, що діють за межами підприємства, повністю спрямувавши свої зусилля на розв’язання внутрішніх проблем.

Поточне планування та бюджетування є характерною рисою управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Загальними рисами поточного планування та бюджетування є їхній короткостроковий характер (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток підприємства.

Кожне підприємство, щоб забезпечити обгрунтування свого розвитку, має оцінити перспективи. Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє. Основою довгострокового планування того часу були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими лімітуючими факторами вважали фінансові ресурси, що були у розпорядженні підприємства, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та займи. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на більш тривалий час.

Формальні процедури довгострокового планування були розвитком процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, показуючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання

можливостей розвитку ринків тощо. З іншого боку, підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництво, збут, фінанси, інформація тощо, які для більш ефективної взаємодії, з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом потрібно заздалегідь проаналізувати, спроектувати на більш обґрунтованих засадах і включити до планів розвитку. У різних варіантах будь-яка процвітаюча західна чи східна компанія має схожий процес планування.

У 60-ті роки у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. Виникла потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад, на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивідуума), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування.

Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках: зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності; науково-технічний прогрес; використання зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків; розвиток методології та інструментарію планування; наявність кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє – не за усіма параметрами краще за минуле.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

У контексті цього розділу потрібно зробити акцент на тому, що *стратегічне планування* — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного

контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування представлена на *рис. 1.2.*

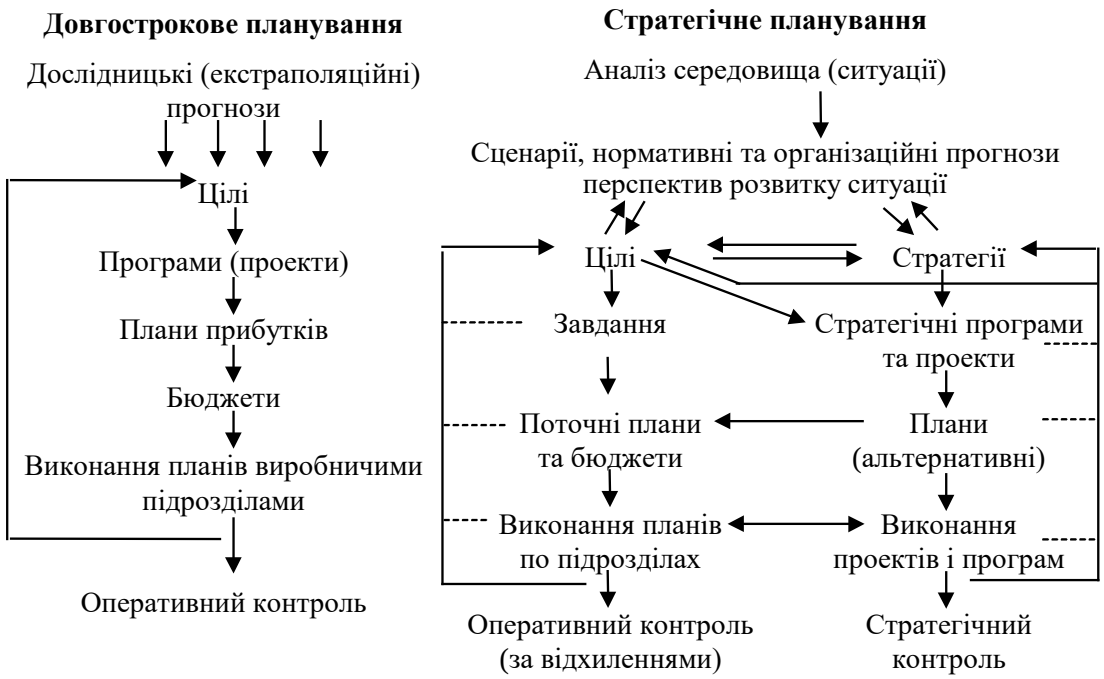


Рис. 1.2. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування[13]

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їхнього досягнення, тобто визначенням стратегічної політики підприємства у системі «продукт — ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії як: «життєвий цикл продукту»; цикл попиту на продукцію, що виготовляється; період, потрібний для досягнення цілей; тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств: треба чіткіше визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які – середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає і кількість доступних підприємству

[13] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається більш широкий вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії, планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді у Пентагоні.

У травні 1971 р. у Піттсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де у 14 розгорнених доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління продовжує розвиватися, а дослідження у цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов підготовку у сфері стратегічного управління.

***Стратегічне управління** — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору»)*[14].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

- Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.
- Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного

[14] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

- Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст і послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.
- Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.
- Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкуренто-спроможного існування у довгостроковій перспективі.

За останні роки з'явився ряд публікацій українською та російською мовами, присвячених проблемам стратегічного управління підприємством, у яких теж подана досить велика кількість дефініцій поняття «стратегія підприємства».

На нашу думку найбільш доцільним, де у повній мірі відображається поєднання сутності понять «стратегія – підприємство» є наступне трактування терміну «стратегія підприємства».

Стратегія підприємства *– це комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, в якому обґрунтовуються рішення стосовно ефективного розподілу, координації й використання ресурсів задля досягнення конкурентних переваг на цільових ринках та їх примноження*[15].

Це визначення стратегії спирається на п'ять основних положень:

[15] С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.

- стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто є певним набором стратегічно значущих напрямів діяльності;
- як для існуючих напрямів, так і для нових, які з'явилися в портфелі підприємства внаслідок стратегічних рішень відносно: вертикальної інтеграції, диверсифікації, зовнішнього росту або радикальних технологічних змін, встановлюються цілі і способи їх досягнення, які повинні привести до довгострокового конкурентоздатного стану підприємства;
- кожен напрям має свої власні стратегічні можливості росту і прибутковості, які створюються і реалізуються за умови специфічного підходу до формування, досягнення, утримання і оновлення конкурентних переваг, відмінностей порівняно з іншими підприємствами, що беруть участь в цьому напрямі діяльності;
- усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрями діяльності) мають бути збалансованими, взаємодоповнюючими або такими, що забезпечують отримання синергетичного ефекту і неухильний ріст в довгостроковому періоді, а також найкраще використання всього стратегічного потенціалу: ресурсів, процесів, навичок, умінь, організаційних можливостей і здібностей до саморозвитку;
- як конкурентні переваги певного напряму діяльності повинні постійно підтверджуватися і якісно оновлюватися, так і стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватися або, у разі потреби, принципово мінятися під впливом зовнішніх чинників.

Найбільша класифікація стратегій підприємства ґрунтується на застосуванні 11 критеріїв, однак і вона не є цілком досконалою (*табл. 1.2.*).

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій підприємства[16]

Критерії	Види стратегій
за орієнтацією підприємства (організації):	- корпоративна(загальна, портфельна); - ділова (бізнесу); - функціональна і ресурсна (забезпечуючі); - операційна (виробнича).
за функціональною ознакою:	- стратегія маркетингу; - стратегія фінансів; - стратегія виробництва; - соціальна стратегія; - екологічна стратегія; - організаційних перетворень, тощо.
за термінами реалізації:	- довгострокова;

[16] Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

	середньострокова; короткострокова.
за стадіями економічного розвитку, ЖЦ організації або за її часткою на ринку:	стратегія зростання; стратегія стабілізації (утримання) та переорієнтації; стратегія скорочення (захисту, відступу, ліквідації).
за напрямом можливого розвитку організації:	стратегія інтенсивного розвитку; стратегія інтеграційного розвитку; стратегія диверсифікованого розвитку.
за роллю організації в конкурентній боротьбі:	стратегія лідера; стратегія претендента на лідерство; стратегія послідовника; стратегія новачка.
за ступенем охоплення ринку:	сегментації (вузької спеціалізації); диверсифікації; інтернаціоналізації.
за способом досягнення конкурентних переваг:	зниження собівартості (витрат); спеціалізації та диференціації; концентрації (фокусування).
за напрямами дії:	консервативна; агресивна; конкурентна; оборонна (захисна).
за галузевою орієнтацією:	у нових галузях; у «зрілих» галузях; у «стагнуючих» чи занепадаючих галузях; у роздрібнених галузях; на міжнародних ринках.
за зовнішньоекономічною політикою:	прямого та непрямого експорту; імпорту; виробництва за кордоном; спільних підприємств.

Також досить розповсюдженою у науковій літературі є класифікація сукупності стратегій підприємства, яка базується на таких ключових ознаках:

1) за напрямом розвитку – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

2) за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна, операційна (А.-А. Томпсон, А.-Дж Стрікленд);

3) за напрямами діяльності підприємства – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва ї реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

4) за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диференціації, економії на витратах, диверсифікації (М.-Е. Портер);

5) за позицією у галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка) (Ф. Котлер)

6) за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможливлює ранжування стратегій;

Класифікація стартегій І. Ансоффа має комерційну спрямованість і орієнтується передусім на конкурентні стратегії, які можна описати з використанням уточнюючих характеристик: товарна диференціація (продуктова ніша) визначає особливості продукції підприємства, ринкова диференціація (ринкова ніша) – особливості його становища на ринку.

В Україні розробленням класифікації стратегій підприємства займаються К. Редченко, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Бєлошапка, С. Покропивний, В. Колот, В. Пастухова, А. Наливайко, З. Шершньова.

Вищенаведені класифікації стратегій за різними критеріями дають уявлення про різноманітність напрямів діяльності підприємств.

1.3. Взаємозв'язок стратегії та операційної ефективності підприємства

Впродовж двох десятиріч менеджери вчилися грати за новими правилами. Компанії мають бути гнучкими, щоб швидко реагувати на дії конкурентів та ринкові шоки. Вони мають весь час розвиватися, щоб досягти найкращого результату. Вони повинні виробити дієві механізми ринкової боротьби та завжди бути на крок попереду від своїх конкурентів – лише тоді компанії будуть прибутковими.

Сьогодні стратегія будь-якої компанії не може реалізовуватися у статичній системі координат – вона має завжди зважати на надзвичайну динамічність ринків та змінність технологій. В умовах нового часу конкуренти можуть швидко скопіювати ринкову поведінку, і ваша конкурентна перевага в кращому разі буде тимчасовою. Але ці міркування можуть бути небезпечною напівправдою – керуючись ними, фірми можуть поставити собі за самоціль заважати одна одній. Нині, послаблюється регулювання, економіка глобалізується – і деякі бар'єри для входу на ринок зникають. Компанії, у свою чергу, докладають належних зусиль для того, аби стати спритнішими та гнучкішими. Однак, у багатьох галузях, має місце таке явище, як гіперконкуренція, що є одним з можливих наслідків нової конкурентної парадигми. Проблема полягає

у нездатності відрізнити операційну ефективність від стратегії.

Оскільки поняття ефективності функціонування соціально-економічних систем є надзвичайно масштабним і неоднозначним, уявлення економістів про його змістове наповнення дещо різняться.

Так, Пітер Ф. Друкер вказав на необхідність розмежування двох фундаментальних категорій «результативність», з якою пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою розумів відповідь на запитання «як правильно робити дії (речі)?»[17].

П. Хейне висловлює думку, що ***ефективність*** *– це позитивний чинник, який найпослідовніше підноситься економістами.* ***Ефективність (effectiveness)*** *і* ***економічність (efficiency)*** *– майже синоніми, оскільки характеризують «результативність» (resulting quality) використання засобів для досягнення цілей*[18].

О. І. Олексюк пояснює поняття ефективності наступним чином: «як категорія виражає собою дійсну сукупність властивостей і параметрів підприємства, які виражають якість його роботи, економічність витрачання ресурсів, раціональність організації технології виготовлення продукції, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. Усі ці характеристики підприємства виявляються у процесі його функціонування у певному проміжку часу (одні з характеристик швидше, інші повільніше)»[19].

На основі результатів аналізу тлумачень поняття різними науковцями та економістами, можливо виділити наступні характерні ознаки ефективності:

1) раціональність (економність) витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу;

2) нерозривний зв'язок із результативністю, яка характеризує результати діяльності в абсолютних показниках;

3) відносне значення ефективності, що має місце в процесі порівняння результатів або встановлених цільових параметрів і ресурсів витрачених на досягнення результатів діяльності соціально-економічної системи.

Якщо перенести дані ознаки на основну діяльність підприємства, можна визначити ефективність операційної діяльності підприємства як міри економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні

---

[17] Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.

[18] Heyne, Paul Focus: Christiansand Economic Thinking. Seminar [Текст] / Paul Heyne // ConcordiaSeminaryStudentPublications, St. Louis, Mo. – December, 1970. – 12 p.

[19] Олексюк О.І. Досвід використання системи показників в оцінці результативності діяльності підприємств / І.О. Олексюк // Вчені записки : зб. наук. праць Київського університету ім. Вадима Гетьмана. – 2009. – Вип. 11. – С. 119-132.

результати основної (операційної) діяльності та/або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства.

Зі змісту дефініції випливає наступне бачення системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства (установи, організації), сформульованої у вигляді циклічної моделі (рис. 1.3), яка потенційно може бути використана будь-яким суб`єктом господарювання. Вихідною точкою даної моделі є ідентифікація суб'єктом управління потреби у підвищенні ефективності функціонування операційної системи підприємства.

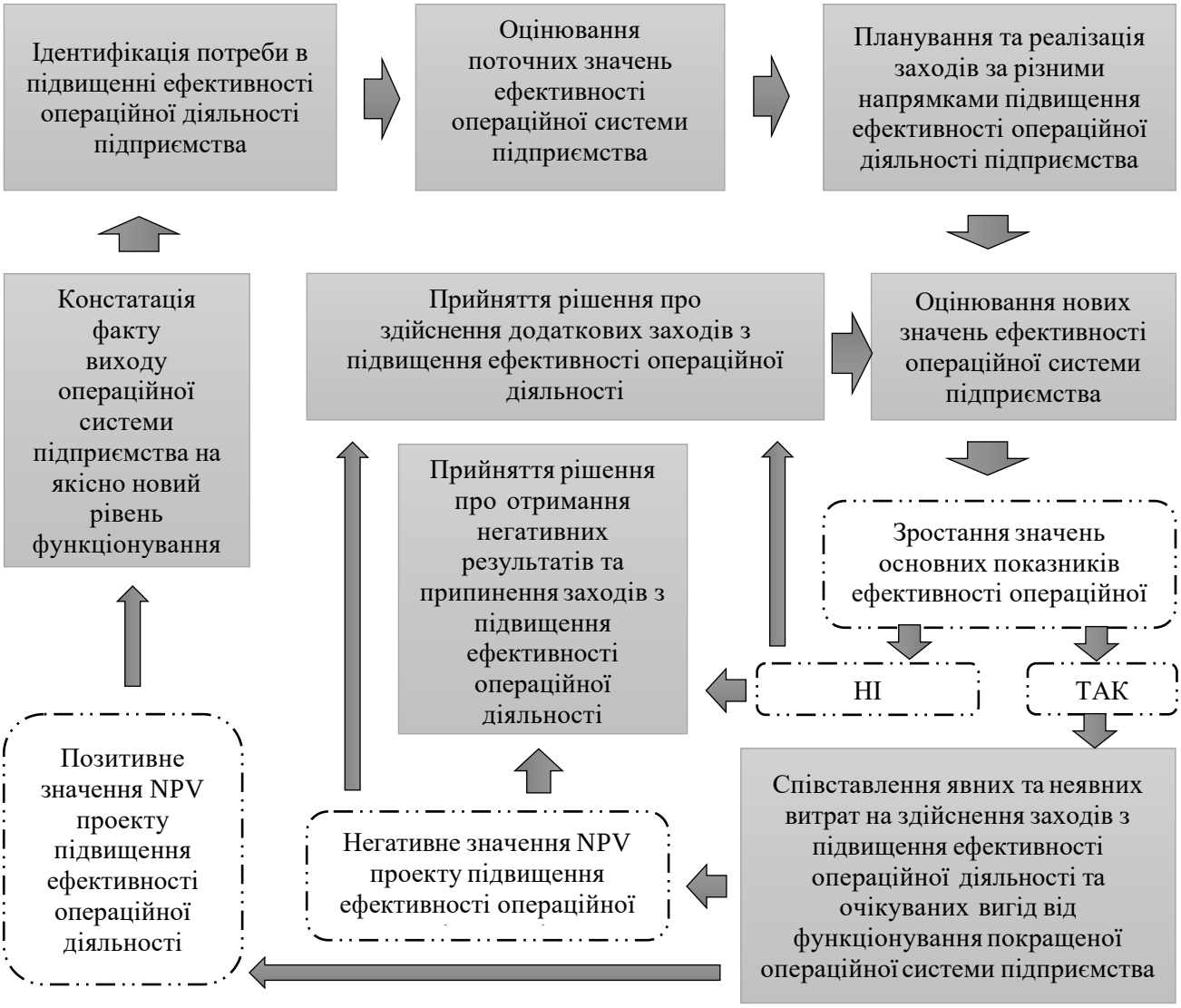


Рис. 1.3 Циклічна модель управління ефективністю операційної діяльності підприємства[20]

Першим важливим кроком у процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підпри-

[20] Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Стратегія економічного розвитку України. № 30 (2012)

ємства (установи, організації). У результаті аналізу публікацій, було зафіксовано відсутність єдиного підходу до формування переліку показників ефективності операційної діяльності, який найґрунтовніше характеризував основні параметри ефективності операційної системи підприємства.

Так, одна частина економістів-дослідників, зазначає, що рекомендовану сукупність вимірників ефективності операційної (виробничо-господарської) діяльності варто об'єднати у дві групи: в першу включити узагальнюючі (або «цілеоцінні») показники бізнесу, в другу – показники ефективності використання ресурсів.

Друга група авторів розглядає ефективність операційної (виробничо-господарської) діяльності в розрізі показників ефективності використання виробничих ресурсів і виробничих фондів: ефективності використання основних фондів; ефективності використання праці (трудових ресурсів); ефективності використання оборотних фондів; інтегральні показники ефективності підприємства..

Третю групу складають автори, теоретичні погляди яких щодо проблематики даного питання акцентуються на визначенні ефективності операційної діяльності на базі витратних показників, як відношення фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання до витрат понесених за відповідний період часу. Основним питанням даного підходу є дослідження факторів виробничої діяльності, які мають безпосередній вплив на рентабельність операційної (виробничої) діяльності.

Однак, гонитва за продуктивністю, якістю та швидкістю викликала появу численної кількості управлінських прийомів та технік: менеджмент тотальної якості, бенчмаркінг, конкуренція у часі, аутсорсинг, командний принцип, реінжиніринг, динамічний менеджмент. І хоча в остаточному підсумку досягалася надзвичайно висока оперативність, багато компаній не змогли перевести ці успіхи у площину тривкої прибутковості. Поступово, майже невідчутне, управлінські прийоми витіснили стратегію. І в міру того, як менеджери намагалися не поступатися ні на яких фронтах, вони віддалялися від справжніх конкурентних позицій.

***Операційна ефективність** – необхідна, але недостатня умова*
***Операційна ефективність та стратегія** – дві важливі компоненти для досягнення найкращих результатів, що, зрештою, є головною метою багатьох компаній. Але вони працюють по-різному*[21]

Компанія може позбутися конкурентів лише за умови, що вона може

[21] Майкл Портер Що таке стратегія? //Журнал «Синергія» - джерело: http://www.management.com.ua/strategy/str048.html

утримувати певну перевагу впродовж тривалого періоду. Вона має або запропонувати кращий товар, або зменшити свої витрати, або якось комбінувати ці два підходи.

Пропонуючи кращий товар, компанія отримує можливість встановлювати вищі ціни; натомість більша ефективність дозволяє знизити середні витрати на одиницю продукції. Зрештою, всі відмінності між компаніями у витратах чи цінах походять від відмінностей у сотнях видів виробничої діяльності, які є необхідними для створення власне виробництва, продажу та доставки товарів чи послуг. Це і ставлення до клієнта, і збирання кінцевого продукту, і тренінг працівників. Витрати формуються на основі виробничої діяльності, і тому менші витрати можливі лише за умови, що компанія вестиме виробничу діяльність ефективніше від своїх конкурентів. Відмінність у витратах також визначається вибором на користь певної виробничої діяльності, а також способом, в який ця діяльність реалізується. Виробнича діяльність, таким чином, лежить в основі конкурентної переваги. Загальна ж перевага чи невигідне становище компанії на ринку – це результат не лише окремих видів виробничої діяльності, а усіх без винятку.

Операційна ефективність *(operational effectiveness) означає ведення виробничої діяльності у спосіб, більш ефективний, ніж той, що використовують конкуренти. Операційна ефективність включає продуктивність, однак не обмежується нею*[22].

Про операційну ефективність можна говорити, коли компанія, скажімо, ефективніше використовує свої ресурси, зменшує відсоток браку або частіше викидає на ринок новинки. І навпаки, стратегічне позиціонування (strategic positioning) означає ведення виробничої діяльності, відмінної від тієї, яку використовують конкуренти, або ведення подібної виробничої діяльності у принципово інший спосіб.

Відмінності в операційній ефективності компаній є дуже глибокими. Деякі компанії можуть використовувати свої ресурси ефективніше, ніж інші, оскільки не роблять зайвих операцій, деякі вдаються до прогресивніших технологій, краще мотивують своїх працівників чи оптимізують окремі ланки виробничого процесу. Такі відмінності в операційній діяльності є чи не основною причиною відмінностей у рентабельності компаній-конкурентів, тому що вони безпосередньо впливають на рівень витрат, а відтак визначають рівень рентабельності.

Відмінності в оперативній ефективності лежали в основі виклику, який

[22] Майкл Портер Що таке стратегія? //Журнал «Синергія» - джерело: http://www.management.com.ua/strategy/str048.html

Японія кинула західним компаніям у 80-х роках. Японці так далеко відірвалися від своїх конкурентів в операційній ефективності, що змогли запропонувати нижчі ціни і кращу якість водночас. Річ у тім, що на цьому базується нове розуміння природи конкуренції. Уявіть на хвилинку криву продуктивних можливостей, яка являє собою сукупність усіх можливих комбінацій варіантів виробничої діяльності в окремо взятий час. Уявіть собі, що це максимальна вартість, яку компанія може отримати, виробляючи якийсь товар чи пропонуючи якусь послугу за певного рівня витрат, використовуючи найкращі доступні технології, навички, управлінські техніки та фактори виробництва. Ця крива трансформації може бути застосована як до окремої, так і до групи пов'язаних між собою виробничих діяльностей. Наприклад, це може бути виконання замовлень та власне виробництво. Це може стосуватися й усієї виробничої діяльності компанії. Коли компанія вдосконалює свою операційну діяльність, вона рухається в напрямку до кривої. Це може вимагати капітальних інвестицій, іншого персоналу чи просто нових управлінських підходів.

Крива продуктивних можливостей може зсуватися від центру в міру того, як з'являються нові технології та управлінські підходи, як стають доступними нові фактори виробництва. Комп'ютери типу лаптоп, мобільний зв'язок, Інтернет, такі комп'ютерні програми, як, наприклад, Lotus Notes, визначили нове положення кривої трансформаційних можливостей для торговельних операцій і створили можливості для поєднання продажів з такими видами комерційної діяльності, як виконання замовлень та гарантійна підтримка. Подібним чином можливими стали численні додаткові вдосконалення у виробничому процесі, який включає декілька видів діяльності. Принаймні впродовж останнього десятиріччя увага менеджерів була прикута до операційної ефективності, що весь цей час постійно зростала.

За допомогою таких програм, як TQM, конкуренції у часі, бенчмаркінгу вони змінили виробничі процеси так, щоб позбутися неефективного використання ресурсів, покращити обслуговування клієнтів та досягти кращих результатів. Намагаючись не відставати від змін у положенні кривої виробничих можливостей, менеджери зуміли забезпечити стабільне вдосконалення операційної діяльності, застосувати динамічний менеджмент і так звану самонавчальну форму організації.

Популярність аутсорсингу та віртуальної корпорації відбивають вже усталену думку, що досягти ефективності у всіх без винятку діяльностях надзвичайно важко. У міру того, як компанії рухаються в напрямку до кривої, вони часто можуть на порядок покращувати ефективність своєї виробничої діяльності одночасно за багатьма позиціями.

Постійне покращення операційної діяльності є необхідним для

досягнення вищої рентабельності. Однак це не завжди є достатнім. Приклади компаній, що успішно конкурували, засновуючись на операційній ефективності впродовж тривалого часу і залишаючись попереду своїх конкурентів, є нечисленними. Це пояснюється тим, що конкуренти можуть досить швидко копіювати управлінські техніки, нові технології, перебирати вдосконалені фактори виробництва та прогресивні прийоми задоволення споживчих потреб. Найзагальніші рішення – ті, які можуть бути використані в ординарних ситуаціях – копіюються найшвидше.

Процес копіювання новітніх операційних технік прискорюють радники-консультанти. Операційна конкуренція зміщує криву трансформації від центру, розширюючи тим самим можливості для всіх. Однак хоча й така конкуренція призводить до абсолютного покращення операційної ефективності, жодна компанія не отримує відносної переваги. Інша причина, що з'ясовує, чому покращення операційної ефективності не є достатнім, це – конкурентна збіжність. Чим інтенсивніше компанії використовують новітні управлінські підходи, тим більше вони уніфікуються. В міру того, як компанії більше використовують аутсорсинг, переадресовуючи певні операції третім компаніям, компанії тим самим роблять свій внесок у процес конкурентної збіжності – очевидно, ці операції стають подібнішими.

Компанії копіюють винаходи одна в одної майже у всьому: у якості, у виробничому циклі, в об'єднанні постачальників – і згодом стратегії компаній збігаються, а конкуренція дедалі більше й більше нагадує серію перегонів на ідентичних трасах, яку ніхто не може виграти. Конкуренція, заснована лише на операційній ефективності, є взаємно деструктивною, вона веде до конкурентних війн, які можуть бути зупинені лише за допомогою обмежень конкуренції.

Нова хвиля галузевої консолідації через об'єднання є небезпідставною в контексті операційної ефективності. Не маючи стратегічного бачення, а натомість керуючись суто тактичними мотивами, компанії не знаходять нічого кращого, як просто купувати одна одну. Компанії, що залишаються на ринку, – це скоріше компанії, які просто пережили своїх конкурентів, а не компанії зі справжньою конкурентною перевагою. Після десятиріччя разючих успіхів на ниві операційної ефективності, багато компаній зіштовхнулися з проблемою низької рентабельності. Тривале покращення операційної ефективності було в центрі уваги усіх менеджерів. Однак це покращення мимоволі призвело до імітації та гомогенності.

Поступово менеджери дозволили операційній ефективності витіснити стратегію. Результатом стала конкуренція з нульовою сумою, стабільними або спадними цінами, з наголошенням на витратах, щоб інвестувати у бізнес у довгостроковому періоді.

1.4. Основні складові процесу формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства передбачає ідентифікацію чотирьох складових:[23]

- ринкових можливостей, або, які зовнішні потреби підприємство може задовольняти в процесі своєї виробничо-господарської діяльності;
- потенціалу підприємства – загальних компетентностей і ресурсів;
- власних цінностей і прагнень, тобто що підприємство прагне робити;
- підтверджених зобов'язань перед суспільством і його членами, тобто, що підприємство повинно робити.

Таким чином стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

З точки зору одного з основоположників стратегічного управління І. Ансоффа концепція ділової або корпоративної стратегії також має чотири базові компоненти:

1) визначення можливостей ринку товару і його перспектив відносно можливостей диверсифікації;

2) розробка і деталізація вектора росту або напряму, в якому має місце зміна можливостей;

3) виділення унікальних можливостей як ринків товарів, так і векторів росту, які І. Ансофф назвав конкурентною перевагою;

4) досягнення синергетичного ефекту в результаті об'єднання компетенцій підприємства.

Характерними рисами стратегії, що відрізняють її від інших стратегічних компонентів, є:[24]

1. Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь терміновою конкретною дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, рух, по яких забезпечує розвиток і зміцнення позицій підприємства.

Сформульована стратегія повинна використовуватися для розробки і відбору стратегічних проектів. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відхиляються усі можливості, розділи і напрями, які не сумісні з нею.

3. Розроблена стратегія переглядається в разі досягнення підприємством поставлених цілей, або при умові суттєвих змін в оточуючому чи внутрішньому середовищі, як тільки реальний розвиток подій стає таким, що відповідає бажаному підприємством. При розробці стратегії неможливо передбачити усі

---

[23] С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.

[24] С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.

можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні способів. Тому, як правило, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація відносно різних стратегічних альтернатив.

4. При появі повнішої і точнішої інформації може виникнути сумнів відносно обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідним є зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

Формування стратегії підприємства – логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення фірми залежно від зовнішніх умов. При цьому використовують наступні принципи.

- динамічний зворотний зв'язок – облік змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і підтримка тісного взаємозв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем;
- альтернативність – розробка і аналіз різних варіантів зміни зовнішнього середовища і поведінки підприємства;
- специфічність – стратегічна поведінка підприємства визначається його специфікою, наявністю конкурентних переваг цінностями і прагненнями власників і трудового колективу;

Формування стратегії є послідовною реалізацією ряду взаємозв'язаних етапів, представлених на рис.1.4. Кожен елемент (етап) цього процесу відіграє суттєву роль у забезпеченні загального результату і має свою специфіку.

Суспільні потреби є першочерговою ланкою у будь-якій структурі або системі, бо тільки у наслідок виникнення певної потреби в конкретному товарі (послузі, виконанні робіт) виникає і конструктивна реакція на неї. Потреба є першочерговим і надійним орієнтиром виробничої діяльності підприємства.

Ресурси підприємства – засоби, що забезпечують ефективну і стабільну його роботу. Ними є засоби виробництва, персонал, форми і методи організації праці, маркетинговий потенціал, ноу-хау, запаси, цінності тощо. Сукупне їх використання забезпечує виробництво продукції, послуг з метою задоволення суспільних потреб.

Філософія підприємства – процес і результат пізнання й осмислення суспільного призначення підприємства, що передбачають формулювання відповідей на такі питання: для чого створене і функціонує підприємство; наскільки суспільно важливою є його продукція і яка його соціальна роль; як можна спрогнозувати його майбутнє з огляду на суспільні і загально цивілізаційні тенденції тощо.

Формулювання місії – визначення найзагальніших настанов, які поєднують мету існування і принципи діяльності підприємства, надають сенсу його діяльності, наповнюють старання людей певним змістом.

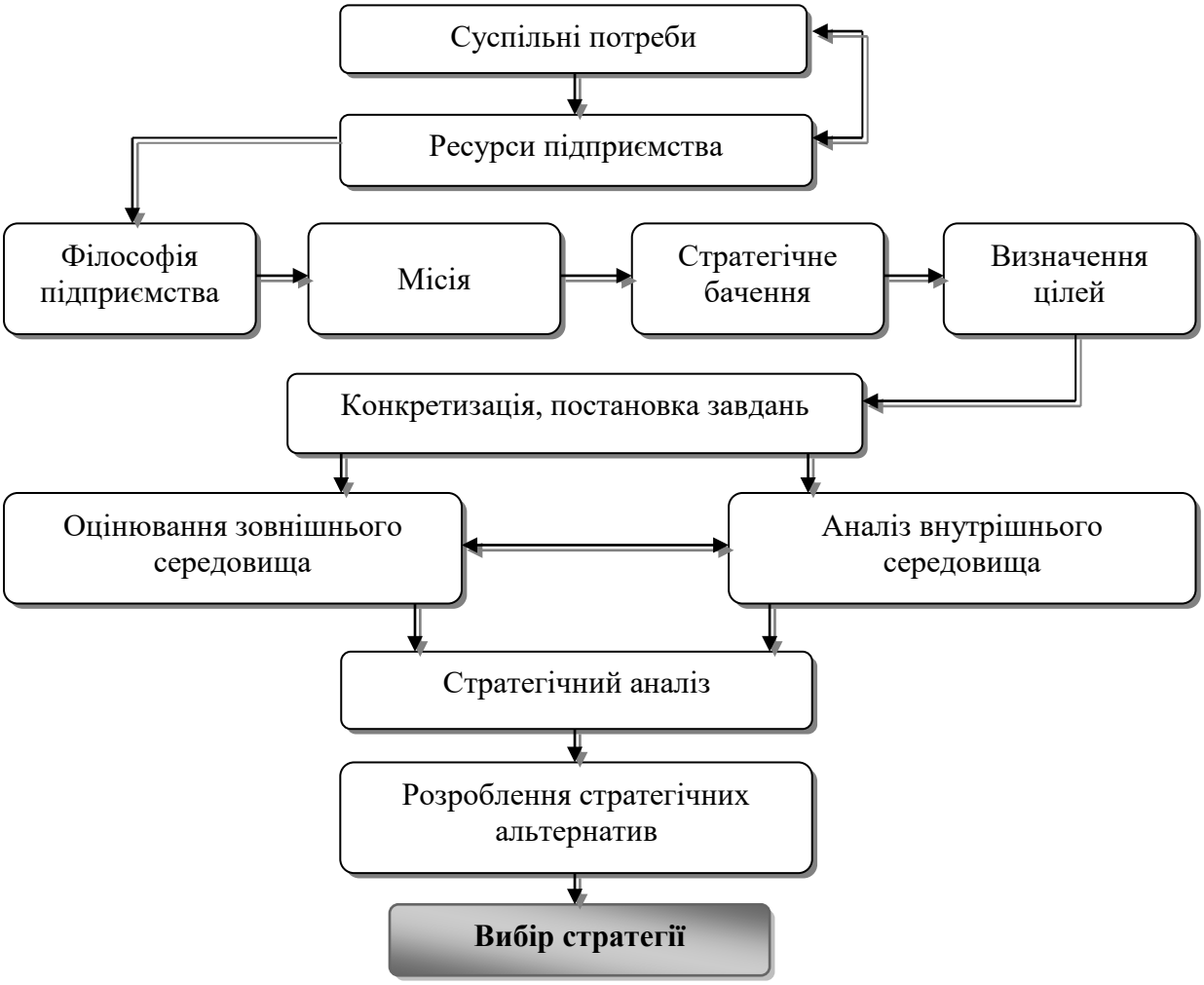


Рис. 1.4 Складові процесу формування стратегій підприємства[25]

Вироблення стратегічного бачення – формування ідеальної картини майбутнього (становища, якого можна досягти за сприятливих умов).

Визначення цілей – окреслення конкретних параметрів підприємства в майбутньому. На цьому етапі відбувається конкретизація місії, що надає чіткої спрямованості поведінці підприємства на певному часовому проміжку.

Конкретизація, постановка завдань – процес, який орієнтує підрозділи, персонал на вирішення конкретних поточних завдань. Це важливий мотиваційний чинник.

Оцінювання зовнішнього середовища – стратегічний аналіз макросередовища і безпосереднього оточення підприємства, конкретні особливості якого можуть сприяти його успішній діяльності або ускладнювати чи й унеможливлювати її.

Аналіз внутрішнього середовища – вивчення чинників організації як соціотехнічної системи, які визначають потенціал і конкурентоспроможність

[25] Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

підприємства. Його результати дають змогу побачити можливості, насамперед потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей; краще усвідомити цілі організації; сформулювати місію. При цьому важливо пам'ятати, що підприємство не лише виробляє продукцію для зовнішньої сфери (ринку), а й забезпечує різноманітні умови для життєдіяльності і розвитку своїх працівників, надаючи їм роботу, можливість участі у прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями тощо.

Стратегічний аналіз – комплексне дослідження ресурсів і засобів, завдяки використанню яких підприємство досягатиме цілей в конкурентному середовищі. Така робота потребує стратегічного мислення, уміння бачити перспективу, критично оцінювати шанси, що є передумовою формування реалістичних висновків про потенціал підприємства та можливості його оптимізації.

Розроблення стратегічних альтернатив – формування варіантів стратегії на випадок відчутної зміни особливостей макро- і мікросередовищ підприємства. Альтернативність відіграє неабияку роль у підприємницькій практиці в процесі прийняття рішень, оскільки підприємство і його оточення є динамічними системами, яким притаманні мінливість, непередбачуваність, стихійність. Тому підприємство повинне не тільки дбати про стабільний прогрес, але й бути гнучким, здатним до маневру, зміни орієнтирів, напрямів своєї діяльності.

Вибір стратегії – надання переваги одному або одночасно кільком варіантам стратегічного розвитку підприємства.

До основних чинників, які впливають на формування та вибір стратегії підприємства, належать: цілі підприємства; розмір підприємства; привабливість ринку; стратегії конкурентів; стан ринку та позиція підприємства на ньому; конкурентні переваги підприємства; потенціал підприємства та особливості його продукції (послуг); стадія ЖЦП; пріоритети керівництва; фінансові ресурси підприємства тощо.

Урахувати всі перелічені вище чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу[26].

Так, *фінансові ресурси* здійснюють найбільший вплив на формування та вибір стратегії, оскільки будь-які зміни у поводженні підприємства, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід у нову галузь, вимагають великих фінансових затрат. Тому, підприємства, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поводження знаходяться у більш вигідному становищі і мають для вибору

[26] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

набагато більшу кількість варіантів стратегії, ніж підприємства із обмеженими фінансовими можливостями.

Наступним важливим чинником впливу на вибір стратегії підприємства є *ціннісні орієнтири керівництва* та сформовані на їх основі *цілі підприємства (табл. 1.3.)*

Таблиця 1.3.

Ціннісні орієнтири керівництва та цілі підприємства[27]

Цінності	Пріоритетні цілі підприємства
Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження та розробки
Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Доброзичливі стосунки між людьми, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
Художня гармонія, форми та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість

Чинник часу обов'язково повинен братися до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що і можливості, і загрози, і планові зміни для підприємства завжди мають визначені тимчасові кордони. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії в конкурентній боротьбі досягає підприємство, яке краще навчилося враховувати час і, відповідно, вміє керувати процесами у часі.

Ставлення до ризику теж має великий вплив на вибір стратегії. Ті, хто не любить ризикувати, віддають перевагу консервативним стратегіям, що знижують ступінь ризику і дають можливість дістати прибуток у короткий термін. менеджери, які надають перевагу ризику, використовують вигідні стратегії, за якими є можливість отримати надприбуток, але в довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам:

1. Обґрунтованість. Кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже не забезпечує конкурентоспроможності підприємства.

2. Прозорість. Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Як свідчить досвід, обґрунтованість і прозорість стратегій спрощують відносини підприємства з кредиторами.

3. Легітимність. Найбільшою загрозою для будь-якої програми можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної

[27] Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені у її реалізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її існуючими інституціями.

4. Адекватність. Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.

5. Підконтрольність. Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а і щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює визначення її, довіру до керівництва підприємства.

6. Логічність. Пропоновані стратегічні рішення повинні основуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.

1.5. Стратегічна піраміда підприємства та типові способи її розробки

Комплексність поняття «стратегія» та її розповсюдження на всі аспекти діяльності підприємства призвели до процесу деталізації комплексного бачення майбутнього підприємства через набір стратегій-складових, класифікація яких може здійснюватися за різними ознаками: за ієрархією, за термінами реалізації та ін. Ієрархія організаційної побудови підприємства визначає ієрархію стратегічних цілей та ієрархію його стратегії, яка має бути орієнтована на досягнення окреслених цілей. Це є суттєвою особливістю побудови стратегії підприємства та визначає її як багаторівневу структуру. Природно, що на рівні будь-якого підприємства має розроблятись генеральна стратегія – стратегія верхнього (першого) рівня та стратегії інших рівнів, які побудовані на її основі. Для більш низького рівня структури стратегія вищого рівня є ціллю, тоді як для вищого рівня вона є засобом. У загальному вигляді ієрархічна структура стратегій складається із рівнів, кількість яких залежить від типу підприємства (диверсифіковані та вузькопрофільні підприємства, іншими словами, багатобізнесові та однобізнесові підприємства).

У диверсифікованій компанії стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях *(рис.1.5).* В однопрофільному підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується доти, поки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери *(рис. 1.6).*

Система стратегій різного типу, яка формується та розробляється

підприємством з урахуванням специфіки функціонування і розвитку цього підприємства, називається «стратегічним набором» підприємства.

Корпоративна стратегія *– це загальний план керівництва диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрями діяльності.*[28]

В основі формулювання корпоративної стратегії будь-якої диверсифікованої компанії лежить алгоритм з чотирьох процедур, запропонований А.-А. Томпсоном та А.-Дж Стріклендом[29]:

- *Процедура 1* – дії задля досягнення диверсифікації: визначення сфери діяльності (в яких галузях буде працювати підприємство); визначення в якій якості підприємство буде працювати у визначеній галузі.

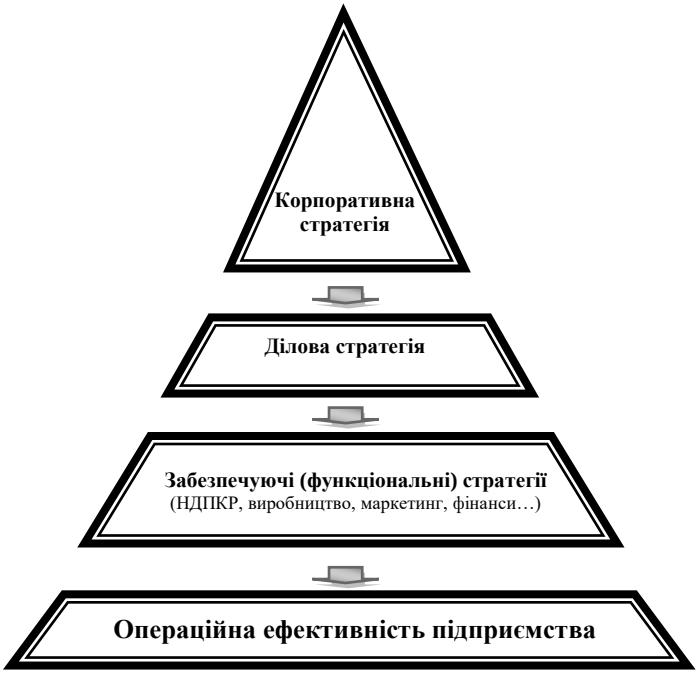


Рис. 1.5 Піраміда розробки стратегії в диверсифікованій компанії

- *Процедура 2* – кроки щодо покращення загальних показників роботи у тих галузях, де вже працює підприємство: зміцнення конкурентних позицій; збільшення доходності, орієнтація на стратегію швидкого зростання більш перспективних бізнес-одиниць.
- *Процедура 3* – пошук шляхів отримання синергічного ефекту серед підрозділів підприємства: посилення зв'язку між різними напрямами діяльності й окремими бізнес-одиницями.

Рис. 1.6 Піраміда розробки стратегії в однопрофільній компанії

- *Процедура 4* – визначення інвестиційних пріоритетів і алокація

[28] Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 99
[29] Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки стратегии: Учебник для вузов (Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И.)-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. -С. 19

ресурсів компанії у більш перспективні сфери: ранжування доцільності інвестування в різні сфери діяльності.

Ділова стратегія орієнтована на забезпечення і зміцнення довгострокової конкурентоздатної позиції на ринку шляхом:

- швидкої реакції па економічні, політичні та інші зміни, у тому числі й зміни у тій сфері діяльності, де «працює» підприємство;
- проектування і розробки конкурентоздатних заходів і дій;
- об'єднання й реалізації стратегічних ініціатив підрозділів, служб, відділів функціонального рівня;
- швидкого вирішення конкретних стратегічних завдань «сьогоднішнього дня».

Сутність ділової (конкурентної) стратегії полягає в тому, щоб показати, яким чином можна «завоювати» (або «завойовувати») міцні довгострокові конкурентні позиції на ринку.

Ділова стратегія *концентрується переважно на діях, підходах, зусиллях, що спрямовані лише на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.*[30]

Отже, ділова стратегія вважається сильною, якщо протягом визначеного періоду часу досягається відчутна й стабільна конкурентна перевага підприємства. Однак не виключається і «слабкість» ділової стратегії. Вона виявляється тоді, коли спостерігається ослаблення конкурентних переваг (позицій). Очевидно, різницею між сильною і слабкою діловою стратегією є ступінь уміння розробляти заходи й підходи, здатні забезпечити бажані конкурентні переваги. Таке вміння оцінюється:

- здатністю визначення тієї сфери бізнесу, де конкурентна перевага підприємства буде незаперечною;
- здатністю «створення» більш привабливої для споживача продукції інноваційного характеру;
- швидкою нейтралізацією дій конкурентів.

Перераховані «вміння» досягаються завдяки тому, що успішні ділові стратегії обов'язково передбачають такі заходи:

- розвиток навичок і методів роботи, необхідних для досягнення конкурентної переваги;
- розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності підприємства: виконання наукових розробок, удосконалення технології і модернізація

[30] Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 102

устаткування, продажах і розподіл, обслуговування споживачів і т. ін.;

 поєднання стратегічних зусиль у різних функціональних підрозділах: виробництво і збут, фінанси і кадри, НДПКР і маркетинг, розподіл та обслуговування.

Забезпечуюча (функціональна стратегія) *розробляється для кожного конкретного функціонального напряму певної сфери діяльності підприємства. Іншими словами, функціональна стратегія стосується конкретного плану керування поточною й основною діяльністю підрозділу, наприклад, НДПКР, виробництва, маркетингу, фінансового і т. ін.*[31]

Отже, підприємству слід мати стратегію НДПКР, виробничу, маркетингову, фінансову стратегії тощо, тобто розробляється стільки стратегій, скільки підприємство має основних функціональних напрямів діяльності.

У світовій практиці при формуванні стратегії використовують формалізовані підходи Г. Мінцберга, А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стрікленда, С. Сінка *(рис. 1.7)*

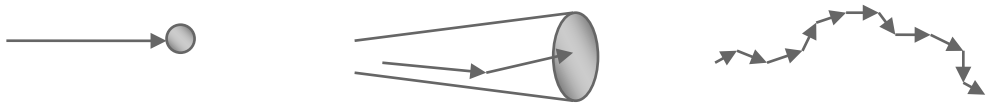
Рис. 1.7 Сучасні підходи до побудови стратегії підприємства[32]

[31] Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 104

[32] Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

Плановий підхід передбачає використання цілеспрямованого, належно розрахованого і обґрунтованого інструментарію, унеможливлює використання інтуїції, імпровізації, основується на знаннях, досвіді, умінні використовувати різноманітні методики фахівців.

Підприємницький підхід спирається на особистий досвід, інтуїцію, знання керівника. Особливістю формування стратегії *навчання на досвіді* є використання знань, досвіду, науково-методичного інструментарію з одночасним оперативним реагуванням на сигнали ринку і внесенням необхідних корективів *(рис. 1.8)*



Плановий Підприємницький Навчання на досвіді

Рис. 1.8 Способи розробки стратегії (Г. Мінцберга)[33]

Для *одноосібного підходу* характерна висока централізованість усіх процедур, що вимагає відповідного інтелектуального, фахового, морального рівня керівника; для побудованого на *делегуванні повноважень* – доручення цієї справи фахово підготовленим і особистісно зрілим управлінським працівникам.

Колабораціоністський (спільний) підхід ґрунтується на делегуванні повноважень управлінському персоналу різних рівнів і підрозділів, що стимулює продукування ідей, рекомендацій, проектів, які після аналізу, обговорення затверджуються керівником.

Підхід, *побудований на конкуренції*, передбачає змагання ідей, проектів і пропозицій; *ініціативний* – побудову стратегії на основі бачення усіх її структурних ланок (знизу догори); *функціональний* – орієнтує функціональні області діяльності, розглядаючи їх як відносно самостійні підсистеми.

Передчуття необхідності змін, сильне прагнення до них спонукають до розроблення стратегії *на основі бажаного результату.* За таких умов часто виникають питання: що, як, з використанням яких ресурсів необхідно змінювати. Коли менеджменту підприємства відомо, що робити, але важко дійти висновку за рахунок чого можна забезпечити необхідні зміни, може бути використане формулювання стратегії *на основі здорового глузду* (методом спроб і помилок).

Компромісний підхід можливий за відсутності єдиного погляду на стратегію підприємства; *розрахунково-плановий* ґрунтується на основі системного аналізу, прогнозу, чіткого планування дій і результатів.

[33] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52

Кожен з цих підходів застосовується залежно від ситуації та рівня підготовленості керівників підприємства до стратегічної діяльності, та сприяє формуванню більш чи менш обґрунтованої стратегії.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Встановлюючи стратегії, треба враховувати[34]:

- типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) – як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;
- варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;
- методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);
- варіанти нагромадження (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

Планування в цих умовах – це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей.

[34] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування підприємством?

2. Чим зумовлена кількість різноманітних підходів, наукових концепцій стратегії підприємства?

3. До чого може призвести нерозуміння значущості та суті стратегії в управлінні підприємством? Відповідь обґрунтуйте.

4. У чому полягають ключові відмінності між стратегією підприємства і його операційною ефективністю?

5. Які Ви знаєте основні відмінності між довгостроковим плануванням та стратегічним?

6. Які основні підходи застосовують до формування стратегії підприємства? Сформулюйте їхні переваги і недоліки.

7. У чому полягають особливості (а також чи існує між ними відмінність і тотожність, і які саме) розробки стратегії на загальному (корпоративному) рівні та бізнес-рівня організації?

8. Назвіть відомі Вам класифікації конкурентних бізнес-стратегій. Що лежить в основі цих класифікацій, яка між ними відмінність?

9. Для якого типу організацій бізнесу розробляють лише бізнес-стратегії (ділові стратегії)? Наведіть приклади.

10. Які фактори впливають на обрання підприємством певного типу стратегії і його конкретного альтернативного варіанту (сценарію, схеми) реалізації?

ТЕМА 2. СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ

2.1. Основні підходи до опису середовища функціонування підприємства.

2.2. Внутрішнє середовище підприємства як виробничо-господарської системи

2.3. Зовнішнє середовище безпосереднього (прямого) впливу (проміжне середовище).

2.4. Зовнішнє середовище непрямого (опосередкованого) впливу.

2.5. Еволюція підприємства в умовах глобалізації

Мінілексикон: *підприємство, стратегія, потенціал підприємства, організаційна популяція, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, глобалізація, конкуренція, галузь.*

2.1. Основні підходи до опису середовища функціонування підприємства

Для цілісного розуміння сутності сучасного підприємства (організації) варто розглянути підходи до опису структури його середовища, які виокремлюють дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну моделі.

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією). Головне тут − твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт[35], межі зовнішнього та внутрішнього середовищ, дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність дочірніх підприємств).

Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (*рис 2.1*):

Рис. 2.1 Ієрархічна модель зовнішнього середовища БКГ (BCG)

Слід пам’ятати про те, що розвиток у багатьох наукових працях і сучасних спеціалістів-практиків із стратегічного управління отримала саме ієрархічна концепція. Найбільшого поширення набули підходи У Ділла, Дж. Томпсона (концепція «технологічного ядра організації»); Г. Олдріча (концепція «організаційних популяцій»); М. Портера (модель «галузевої конкуренції»); Дж. Гелбрейта, Л. Буржуа, Е.

[35] Dill W. Environment asan Influence on Management Autonomy Administrative Science Quaterly. — 1958. — Vol. 2. — № 3.

Міллера, А. Райса, Ф. Емері, Е. Торсруда (концепція «соціотехнічних систем»); П. Лоуренса, Дж. Лорша (дослідження взаємозв'язку середовища та структури організації); С. Кіслера, Дж. Пфеффера, Дж. Саланчика, Г. Тореллі («екологічна» та «ресурсна» моделі); Ф. Котлера; Дж. Белла; О. Віханського, А. Градова; З. Шершньової; В. Маркової тощо.

Найвідомішою є модель ієрархічної структури середовища, запроваджена У. Діллом та розвинена А. Томпсоном. Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, що перебуває під впливом і контролем підприємства, «середовище завдань», до якого входять ті, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми та ін. Разом з тим, межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті, що дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлена на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю.

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа. Він поширив цей підхід і всередину підприємства (відокремив «верхній» і «низовий» рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої «ієрархії корпоративних стратегій», які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в «екологічній моделі середовища» Г. Олдріча. Згідно з уявленнями Г. Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств − це обмеженість ресурсів, за які і відбувається головна конкурентна боротьба між підприємствами, що належать до однієї галузі. Він вводить поняття «організаційна популяція», тобто сукупність підприємств, які мають близькі цілі: гнучкість виробництва, стабільність існування, універсальність діяльності. Кожна з цих цілей потребує для свого забезпечення ресурси: гнучкість можлива за наявності ліквідних ресурсів, стабільність з'являється разом з ресурсами, різних типів, що повільно знецінюються, універсальність базується на ресурсах, що широко використовуються.

Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство). Кожне підприємство використовує свою «нішу», яка і визначається кількома показниками: обсягом середовища, його стабільністю /нестабільністю, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією.

На відміну від концепцій західних теоретиків, у концепціях вітчизняних економістів домінуючим є підхід до середовища, який базується на можливості

вивчення окремих складових середовища, напрямів впливу на підприємство (організацію). В рамках даного підходу середовище організації розглядається переважно з позиції можливості проведення аналізу факторів його впливу.

Аналізуючи та узагальнюючи підходи різних авторів до структуризації зовнішнього середовища, можна навести визначення окремих його складових.

Зовнішнє середовище *− це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.*[36]

На думку Ф. Котлера, ***зовнішнє середовище*** (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Проміжне середовище *− це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.*[37]

Перелік елементів цього середовища досить різноманітний. Найбільш розповсюдженою є характеристика взаємного впливу елементів проміжного середовища та підприємства, яку наведено у галузевій моделі М. Портера.

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для підприємства, або, навпаки, створюють додаткові труднощі. Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз для діяльності підприємства, які містить віддалене і безпосереднє її оточення. Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо.

Однак треба зважати й на те, що взаємодія окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

---

[36] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

[37] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52

Внутрішнє середовище організації *− це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають .під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.*[38]

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як виробничий потенціал.

Потенціал *(від латинського potentia – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.*

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі риси, властиві будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість; складність; взаємозамінність, альтернативність його елементів; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; самовідтворюваність; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; соціально-економічні наслідки використання; історичні умови та особливості формування й використання; фізичне та моральне старіння.

Для визначення розміру виробничого потенціалу в різних концепціях використовують різні підходи. Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

Ресурсний підхід, *зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.*[39]

Оцінюючи виробничий потенціал, треба враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь і засобів праці; трудові ресурси, енергетичні та інформаційні ресурси, фінансові (грошові) ресурси. Останні є найбільш взаємозамінними з усіма іншими. Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості.

---

[38] Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін..]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

[39] Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» відносно всіх складових потенціалу одночасно, не є ефективним. Як наслідок, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

Структурний підхід, *зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його величину виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.*[40]

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними – елементами потенціалу – можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Цільовий підхід, *спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції*[40].

Цільовий підхід знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги). Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки більш системно), являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, та, висловлюючись більш загально, одержувати необхідні результати.

---

[40] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

Нові тенденції розвитку економічних систем, однією з яких є глобалізація зумовлюють формування ще одного рівня середовища функціонування підприємства, такого як *міжнародний масштаб.* Незвичайно швидкий розвиток інформаційних технологій викликає переворот у традиційних правилах ринкової гри, коли глобальне оточення підприємства все інтенсивніше пожвавлюється і все швидше реагує. До цього нового його якості змушені пристосуватися не тільки великі корпорації, що функціонують на міжнародних ринках, а й малі та середні підприємства, які повинні постійно зважати на можливість вторгнення на їх ринок найсильнішого американського, німецького або іншого конкурента.

2.2. Внутрішнє середовище підприємства як виробничо-господарської системи

Організація як складна система містить окремі підсистеми (планування, маркетинг, фінанси, роботу з персоналом тощо), кожна з яких представлена певною кількістю структурних підрозділів (департаменти, відділи, сектори, бюро)[41]. Структурні особливості організації визначають підходи до аналізу внутрішнього середовища. Найбільш часто пропонується проводити аналіз п'яти функціональних сфер діяльності організації: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробництво, людські ресурси й організація управління. Внутрішнє середовище пронизується організаційною культурою, що теж повинна вивчатися.

Трохи інший підхід, тобто інша структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації, запропонований в роботі С.А. Попова[42] Автор пропонує аналізувати: окремі бізнеси організації; функціональні підсистеми організації; основні структурні підрозділи організації; усі бізнес-процеси організації. Запропонована структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації відповідає структурі побудови процесу розробки стратегій на різних рівнях (ділові, функціональні, операційні і, як загальний підсумок, корпоративна).

У літературі зі стратегічного менеджменту для позначення внутрішнього аналізу використовуються такі терміни: аналіз діяльності підприємства, внутрішній аналіз, управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких

---

[41] Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 284 с.

[42] Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Уп 58 равление развитием организации». Модуль 4. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 344 с.

сторін фірми, діагностика підприємства[43]. Використовувані терміни відбивають різні поняття змісту і призначення даного процесу.

Мета внутрішнього аналізу *– глибоке вивчення фірми і надання керівництву інформації, необхідної при виборі стратегії. У процесі проведення аналізу виявляють наявність відповідності між стратегічними устремліннями фірми та її внутрішніми ресурсами і можливостями.* [44]

Маючи спрямованість усередину організації, даний вид аналізу в остаточному підсумку орієнтований на вимоги зовнішнього середовища, тобто спрямований на виявлення невідповідності сформованих в організації уявлень про зовнішнє середовище. Така спрямованість аналізу полягає в тому, щоб переконати працівників організації, зрозуміти і прийняти необхідність об'єктивних змін. У результаті внутрішнього аналізу можна визначити: переоцінює чи недооцінює себе організація; переоцінює чи недооцінює вона своїх конкурентів; яким вимогам ринку вона надає занадто великого чи занадто малого значення.[45]

Аналітичний апарат, що використовується при внутрішньому аналізі, досить представницький. До методів, які часто використовуються і цитуються у літературі з менеджменту можна віднести: методи ситуаційного і портфельного аналізу, експертні методи, метод «мозкового штурму», діагностичні інтерв'ю, аналіз фінансової, бухгалтерської й іншої внутрішньо-фірмової інформації, математичні методи (факторний і кореляційний аналіз, аналіз трендів та ін.).

Вихідна інформація для аналізу та оцінки внутрішнього середовища підприємства представлена у *таблиці 2.1*.

Таблиці 2.1.

Вихідна інформація для організації дослідження підприємства

Об'єкт дослідження	Джерело інформації	Методи дослідження
1	*2*	*3*
Склад, повноваження та обов'язки структурних одиниць організації	Статут підприємства Установчий договір Колективний договір Посадові інструкції	Обробка документів
Аналіз фінансово-майнового стану підприємства	Бухгалтерська звітність підприємства (форми 1,2,3)	Вибір показників, розрахунок показників ефективності та фінансових коефіцієнтів

[43] Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.-702
[44] Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П.Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с
[45] Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.:Экономика, 1991. – 582 с.

Аналіз виробництва	Статистична звітність (форма № 5с)	Статистична оцінка, побудова графіків
Аналіз маркетингу	Поточні документи планового відділу, відділу маркетингу та збуту, відділу постачання	Застосування методик оцінки маркетингової активності підприємства

Внутрішнє середовище організації може бути представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.[46]

Маркетинг – це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства – макромаркетингом. Вивчаючи поведінку покупців, варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення щодо купівлі продукту та оцінюють його якість при експлуатації. *До переліку підконтрольних питань даної сфери відносять:* встановлення тенденцій зміни частки ринку підприємства по відношенню до конкурентів; оцінка відхилення асортименту від оптимального, орієнтуючись при цьому на прибутковість; для забезпечення конкурентоспроможності важливою є розробка нових видів продукції на основі досліджень потреб ринку; обслуговування покупців, що впливає на обсяги реалізації продукції через створення та збереження прихильності покупців до продукції підприємства, крім того, належний рівень обслуговування може давати можливість встановлювати високі ціни; будь-яка продукція підприємства потребує ефективного збуту, реклами та творчого підходу до просування на ринок.

Виробнича функція – забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці багаточисельні завдання входять в оперативно-виробниче управління). *До переліку підконтрольних питань даної сфери відносять:* можливості підприємства щодо випуску продукції з більш низькою собівартістю; доступність нових видів матеріалів; залежність від кількості постачальників; відповідність обладнання сучасним стандартам; дієвість системи контролю якості продукції; ефективність використання ресурсів підприємства; технологічні нововведення, що впливають на ефективність виробництва; можливість швидкого переходу до випуску нових видів

[46] Скриньковський Р. М. Діагностика внутрішнього середовища підприєм-ства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін / Р. М. Скринько-вський, Ж. В. Семчук, Л. С. Гарасим // ЕНФВ «Ефективна економіка» – http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851

продукції; здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами; розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Функція розвитку продукту та процесу виробництва – це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп´ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Кадрова функція – це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка). Плинність кадрів (особливо стосовно провідних спеціалістів). Підвищення якості роботи персоналу. Організація праці. Виконання всіх управлінських дій, які пов´язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму. Компетентність вищого керівництва. Звичаї, атмосфера та клімат у середині колективу, що створені на підприємстві впливають на основні показники його діяльності.

Фінанси – це ретельний аналіз фінансового стану підприємства важливий для з'ясування його наявних та потенційних слабкостей по відношенню до конкурентів, визначення сильних сторін в перспективі. Контроль за прибутком підприємства від різних видів продукції та діяльності взагалі.

Інтегральний індикатор внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін (ІВСП) характеризується бізнес-індикаторами, що представлені у *таблиці 2.2*.

Таблиця 2.2

Бізнес-індикатори діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін[47]

Функціональні сфери	Індикатори
Фінансова	Рівень рентабельності ($Ф_1$) Рівень ліквідності ($Ф_2$) Рівень інвестиційних можливостей ($Ф_3$) Рівень ефективності використання фінансових ресурсів ($Ф_4$) Рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами ($Ф_5$)
Виробнича	Рівень результативності виробництва ($В_1$) Рівень ефективності використання виробничих ресурсів ($В_2$) Стан основних засобів ($В_3$) Рівень техніко-технологічного забезпечення виробництва ($В_4$) Рівень диверсифікації виробництва продукції ($В_5$) Рівень бездефектності та ритмічності виробництва ($В_6$)

[47] Скриньковський Р. М. Діагностика внутрішнього середовища підприєм-ства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін / Р. М. Скринько-вський, Ж. В. Семчук, Л. С. Гарасим // ЕНФВ «Ефективна економіка» – http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851

	Рівень впровадження інновацій та здійснення НДДКР ($В_7$)
Кадрова	Рівень ефективності використання кадрового потенціалу ($К_1$) Рівень кадрового забезпечення ($К_2$) Рівень ефективності ведення кадрової політики ($К_3$) Взаємовідносини між керівництвом та працівниками ($К_4$) Рівень конфліктності ($К_5$) Система навчання та підвищення кваліфікації ($К_6$) Мотиваційні та стимулюючі засоби ($К_7$) Соціально-психологічний клімат ($К_8$) Стан організаційної культури ($К_9$) Рівень плинності кадрів ($К_{10}$)
Управління підприємством	Рівень ефективності системи менеджменту ($У_1$)Рівень дотримання керівництвом правил та процедур під час прийняття управлінських рішень ($У_2$) Рівень ефективної реалізації стратегії та виконання цілей підприємства ($У_3$)
Маркетингова	Рівень ефективності маркетингового забезпечення ($М_1$) Обсяг реалізованої продукції ($М_2$) Частка ринку ($М_3$) Імідж підприємства ($М_4$) Якість та безпечність продукції ($М_5$) Конкурентні переваги продукції ($М_6$)

Розрахунок інтегрального індикатора внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін (ІВСП) здійснюється за формулою (2.1):

$$\boldsymbol{I}_{\text{ВСП}} = \int \boldsymbol{I}_{\text{Ф}}\,;\ \boldsymbol{I}_{\text{К}};\ \boldsymbol{I}_{\text{В}}\,;\ \boldsymbol{I}_{\text{У}};\ \boldsymbol{I}_{\text{М}} \tag{2.1}$$

В свою чергу (*див. табл. 2.2*), бізнес-індикатори $I_Ф$, $I_В$, $I_К$, $I_У$, $I_М$ розраховуються за формулами (2.2) – (2.6):

$$\boldsymbol{I}_{\text{Ф}} = \int \text{Ф}_{\mathbf{1}}\,;\ \text{Ф}_{\mathbf{2}};\ \text{Ф}_{\mathbf{3}}\,;\ \text{Ф}_{\mathbf{3}};\ \text{Ф}_{\mathbf{4}};\ \text{Ф}_{\mathbf{5}} \tag{2.2}$$

$$\boldsymbol{I}_{\text{В}} = \int \text{В}_{\mathbf{1}}\,;\ \text{В}_{\mathbf{2}};\ \text{В}_{\mathbf{3}}\,;\ \text{В}_{\mathbf{4}};\ \text{В}_{\mathbf{5}\,;};\ \text{Ф}_{\mathbf{6}};\ \text{Ф}_{\mathbf{7}} \tag{2.3}$$

$$\boldsymbol{I}_{\text{К}} = \int \text{К}_{\mathbf{1}}\,;\ \text{К}_{\mathbf{2}};\ \text{К}_{\mathbf{3}}\,;\ \text{К}_{\mathbf{4}};\ \text{К}_{\mathbf{5}\,;};\ \text{К}_{\mathbf{6}};\ \text{К}_{\mathbf{7}};\ \text{К}_{\mathbf{8}};\ \text{К}_{\mathbf{9}};\ \text{К}_{\mathbf{10}} \tag{2.4}$$

$$\boldsymbol{I}_{\text{У}} = \int \text{У}_{\mathbf{1}}\,;\ \text{У}_{\mathbf{2}};\ \text{У}_{\mathbf{3}} \tag{2.5}$$

$$\boldsymbol{I}_{\text{М}} = \int \text{М}_{\mathbf{1}}\,;\ \text{М}_{\mathbf{2}};\ \text{М}_{\mathbf{3}}\,;\ \text{М}_{\mathbf{4}};\ \text{М}_{\mathbf{5}\,;};\ \text{М}_{\mathbf{6}} \tag{2.6}$$

Діагностику внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін рекомендується проводити методом експертних оцінок, оскільки він є найбільш вдалим в даному випадку для діагностики будь-якого підприємства незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання[48].

[48] Скриньковський Р. М. Діагностика внутрішнього середовища підприєм-ства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін / Р. М. Скринько-вський, Ж. В. Семчук, Л. С. Гарасим // ЕНФВ «Ефективна економіка» – http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851

2.3. Зовнішнє середовище безпосереднього (прямого) впливу (проміжне середовище)

Другою складовою зовнішнього середовища є безпосереднє оточення, яке охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває у прямому контакті. Аналіз оточення організації слід розпочинати з дослідження структури галузі, в якій вона працює.

***Галузь** — це група організацій, які реалізують однорідні товари й послуги та конкурують на одному ринку. Наприклад, автомобілебудування доцільно розглядати не як одну галузь, а як їхню сукупність (виробництво легкових автомобілів, вантажних автомобілів, автобусів тощо)*[49].

Галузі дуже відрізняються за своїми економічними характеристиками, конкуренцією всередині них і перспективами розвитку. Темпи технічного прогресу можуть коливатися від високих до низьких. Необхідний розмір капіталовкладень може бути великим чи незначним. Ринок може бути від локального до світового. Виробники випускають стандартну або високодиференційовану продукцію. Конкуренція в галузі може бути сильною або слабкою, вона може орієнтуватися на ціни, якість, післяпродажне обслуговування або на щось інше. Попит може рости або знижуватися. Різниця в умовах може бути настільки сильна, що підприємства, які займають лідируюче положення в малопривабливій галузі можуть отримувати відносно невеликий прибуток, в той час як підприємства, які мають слабкі позиції в інший, привабливій, можуть працювати з більшою віддачею.

Так як галузі дуже відрізняються за своєю структурою і базовими характеристиками, аналіз загальної ситуації в галузі та конкуренції в ній починається з огляду основних економічних характеристик. Фактори, які необхідно вивчити для того, щоб визначити основні характеристики галузі, зазвичай стандартні:

- розмір ринку;
- масштаби конкуренції (у місцевому, регіональному, національному та світовому масштабах);
- темпи зростання ринку та стадія, на якій знаходиться ринок; кількість конкурентів та їх відносні розміри – діють у галузі багаточисельні дрібні підприємства чи в ній домінує незначна кількість великих підприємств;

[49] Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : [Навч. посіб.] / О.Г. Бровкова - К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. - 224 с.

- кількість покупців та їх фінансові можливості; чи має місце інтеграція; напрямки та темпи технологічних змін як у процесі виробництва, так і в створенні нових продуктів; легкість входження в галузь та виходу з неї;
- чи є продукти (послуги) фірм-конкурентів високо диференційованими, мало диференційованими чи практично однаковими;
- чи має можливість підприємство здійснювати економію на масштабах виробництва, транспортуванні, маркетингу або проведенні рекламних кампаній чи є високий ступінь завантаженості виробничих потужностей найбільш важливою умовою для досягнення низького рівня витрат виробництва;
- чи має крива «досвід/навчання» в галузі такий вигляд, щоб середня ціна виробу зменшилась залежно від того, як кумулятивний випуск (а отже, досвід, придбаний у процесі виробництва) зростає;
- чи здійснюються в галузі необхідні капіталовкладення; яка прибутковість галузі (вище чи нижче середнього рівня прибутку в цілому).

Економічні показники галузі накладають обмеження на різноманітність стратегічних підходів, які компанія може використовувати. *Табл. 2.3* представляє собою приклад того, як основні економічні характеристики можуть впливати на процес розробки стратегії.

Таблиця 2.3

Стратегічна важливість ключових економічних характеристик галузі

Фактор / характеристика	Стратегічна важливість
розміри ринку	невеликі ринки не приваблюють великих / нових конкурентів; великі ринки часто притягують увагу корпорацій, які зацікавлені в залученні компаній з сильними конкурентними позиціями в даній галузі.
темпи зростання ринку	швидке зростання полегшує проникнення на ринок, уповільнення росту призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм.
надлишки або нестача виробничих потужностей	зайві виробничі потужності призводять до падіння цін і прибутку; скорочення призводить до їх зростання.
прибутковість галузі	висока прибутковість сприяє появі на ринку нових компаній, низька - до скорочення числа компаній на ринку.
перешкоди для виходу на ринок або виходу з ринку	високі бар'єри захищають позиції фірм, які діють на ринку, низькі - роблять їх позиції уразливими для фірм-новачків.
стандартні товари	покупці мають перевагу, тому що їм легше переключатись з одного продавця на іншого
швидкі технологічні зміни	підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитися малопродуктивними через швидкість морального зносу.
вимоги до розмірів необхідних капіталовкладень	жорсткі вимоги підвищують ризик, стає важливим точний розрахунок часу, створюються бар'єри входу на ринок і виходу з нього
вертикальна інтеграція	підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних відмінностей в конкурентоспроможності і витратах на виробництво повністю інтегрованих, частково інтегрованих і неінтегрова-

	них підприємств.
□ економія на масштабах виробництва	збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності за витратами.
□ швидке оновлення асортименту продукції	вкорочує життєвий цикл товару, збільшує ризик того, що конкуренти можуть вирватися вперед

Економічні показники галузі і структура конкурентних сил багато говорять про середовище, в якій знаходиться галузь, але дають слабке уявлення про те, як це середовище може змінюватися. У будь-якій галузі спостерігаються певні тенденції розвитку і з'являються різні нововведення: ці процеси протікають з різною швидкістю і змушують фірми змінювати свою стратегію. Широко відома теорія про стадіях економічного зростання галузі допомагає знайти пояснення змін, однак ці пояснення далеко не повні. Стадії економічного циклу характеризують галузь в цілому, однак існує безліч причин зміни ситуації в галузі і конкуренції в ній окрім переходу на нову стадію циклу.

При всій важливості визначення, на якій стадії знаходиться галузь, для аналізу більш необхідно виявити фактори, що викликають суттєві зміни в галузі і рівні конкуренції. Умови в галузі і рівень конкуренції змінюються, оскільки певні сили знаходяться в русі і сприяють або прямо призводять до змін. Сили, які мають найбільший вплив і визначають характер змін, називають рушійними. Аналіз рушійних сил включає в себе два етапи: 1) визначення самих рушійних сил і 2) визначення ступеня їх впливу на галузь.

***Ситуація в галузі змінюється**, тому що сили, які діють в ній, змушують нових гравців (конкурентів, споживачів або постачальників) змінювати свої дії. **Рушійні сили в галузі** – це основні причини, що призводять до зміни умов конкуренції і ситуації в цілому.*

Безліч чинників можуть здійснювати на галузь настільки сильний вплив, що їх називають рушійними силами. Одні з них представляють собою щось особливе, інші можуть бути об'єднані в кілька основних груп.

Зміни в довгострокові тенденції економічного зростання галузі. Збільшення або зниження темпів зростання галузі – важливий фактор, так як він впливає на співвідношення попиту і пропозиції, на легкість проникнення на ринок і виходу з нього і на те, як складно фірмі досягти зростання обсягу продажів. Постійне зростання попиту, що зберігається протягом довгого часу, часто привертає на ринок нові фірми і заохочує інвестиції фірм, які діють на ринку. На ринку, що постійно зменшується деякі компанії можуть прийняти

рішення про вихід, а що залишилися на ринку – закрити найменш ефективні виробництва і скоротити випуск продукції.

Зміна в складі споживачів і в способах використання товару. Демографічні зміни, а також поява нових способів використання товару можуть спричинити зміни в наборі послуг, що надаються споживачам (кредит, технічна допомога, ремонт), викликати зміни в збутової мережі (дилери, роздрібні продавці), підштовхнути виробників до розширення / звуження номенклатури виробленої продукції; змінити сам підхід до реалізації і рекламі. Розробка кабельних систем зв'язку дозволила таким фірмам, як Prodigy, CompuServe, America Online, обслуговуючим домашні комп'ютери, надавати своїм абонентам послуги з передачі комп'ютерних ігор, бюлетенів, статистичної інформації, використання електронної системи покупок через кабельне телебачення. Зацікавленість споживачів в радіотелефонах відкрила новий сегмент ринку для виробників телефонного обладнання.

Впровадження нових продуктів. Впровадження нових продуктів може розширити коло споживачів, знову дати імпульс розвитку галузі і збільшити рівень диференціації товарів у конкуруючих компаній-продавців. Успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми, зазвичай за рахунок конкурентів, прихильних старим продуктам або сповільнює з впровадженням своїх новинок. Галузі, де інновації є основною рушійною силою, - це виробництво копіює, фотографічного обладнання, відеокамер, комп'ютерів, електронних відеоігор, іграшок, ліків, заморожених продуктів харчування і програмного забезпечення для персональних комп'ютерів.

Технологічні зміни. Перевага в технології може докорінно змінити обстановку всередині галузі, роблячи можливим виробництво нових і / або кращих товарів з меншими витратами, і відкрити нові перспективи для галузі в цілому. Розвиток технології також впливає на розмір необхідних капіталовкладень, розміри заводу, що забезпечують мінімальний рівень рентабельності, отримання вигод від вертикальної інтеграції, на ефект кривої «навчання – досвід».

Зміни в системі маркетингу. Фірми, які впроваджують нові прийоми маркетингу, можуть підхльоснути інтерес до своїх товарів, розширити попит на продукцію всієї галузі, збільшити диференціацію продукції і / або знизити собівартість одиниці продукції - все це може змінити позиції конкуруючих компаній або змусити їх внести зміни в свою стратегію.

Вихід на ринок або вихід з нього великих фірм. Вихід іноземних компаній на ринок, на якому раніше домінували місцеві фірми, практично завжди змінює умови конкуренції. Точно так же, коли місцева фірма приходить в іншу галузь, купуючи будь-яку компанію або створюючи своє власне підприємство, вона,

володіючи певним досвідом і ресурсами, привносить нові елементи в конкурентну боротьбу.

Вихід на ринок великої фірми може не тільки викликати перестановку серед конкуруючих компаній, але і спричинити зміни в самому характері конкуренції. Подібним чином відхід з ринку великої компанії змінює структуру конкуренції в галузі, зменшуючи число лідерів (і, може бути, даючи переваги тим лідерам, які залишаються) і загострює боротьбу залишилися фірм за споживачів пішла компанії.

Поширення ноу-хау. У міру того як поширюються передові методи виробництва, зменшуються конкурентні переваги фірми, що володіє ноу-хау. Таке поширення відбувається через технічні журнали, рекламні видання, в процесі відвідування підприємств делегаціями, бесід постачальників і споживачів і в результаті відходу з підприємства кваліфікованих фахівців. Передача технологій також здійснюється шляхом продажу ліцензій або на основі співпраці з компанією, зацікавленої в подібній технології. Часто фірми набувають компанії, що володіють необхідною технологією, патентом або виробничими можливостями. В останні роки перелив технологій через національні кордони став однією з найважливіших рушійних сил на все більш глобальних ринках і в конкурентній боротьбі. Чим більший доступ до ноу-хау отримують компанії з різних країн, тим вище їх здатність до розширення виробництва і лідерства в конкурентній боротьбі. Перелив технологій призвів до глобалізації багатьох галузей (наприклад, телекомунікаційної, автомобільної, шинної, з виробництва побутової електроніки, комп'ютерів).

Зростаюча глобалізація галузі. Глобалізація галузі може відбуватися з різних причин. Одна або кілька національних фірм можуть діяти відповідно до довгострокової агресивною стратегією завоювання лідируючого положення на світовому ринку. На продукцію галузі раптово може виникнути попит в інших країнах. Можуть бути зняті торгові бар'єри. Перелив технологій може дати можливість більшій кількості компаній з більшого числа країн здійснити повномасштабне проникнення на новий ринок. Істотна різниця у вартості праці в різних країнах може стати причиною будівництва промислових підприємств, що спеціалізуються на виробництві трудомісткої продукції, в країнах з низькою середньою зарплатою (середня зарплата в Південній Кореї, в Сінгапурі, на Тайвані, наприклад, становить лише чверть середньої зарплати в США) . Економія на масштабах виробництва також може значно зростати при поширенні діяльності фірми з національного ринку на світовий. Все зростаюча здатність транснаціональних корпорацій (ТНК) передавати з країни в країну продукцію, маркетингові та управлінські ноу-хау з значно меншими витратами, ніж це можуть зробити компанії, що діють тільки в одній країні, дає ТНК великі

конкурентні переваги. Наслідком цього є те, що глобалізація змінює умови конкуренції між провідними фірмами галузі, створюючи сприятливу ситуацію для одних фірм і несприятливу для інших. Це робить глобалізацію рушійною силою. Глобалізація найчастіше є рушійну силу в таких галузях, які (а) пов'язані з природними ресурсами (виробництво нафти, міді і бавовни, наприклад, розкидано по всьому світу) », в яких (б) низька ціна продукції - основна вимога (стає необхідним розміщувати виробництво в країнах, де витрати нижче) і де (в) одна або кілька зростаючих компаній в пошуках нових ринків намагаються захопити позиції на ринках стількох країн, наскільки вистачає їх ресурсів.

Зміна структури витрат і продуктивності. У галузях, де важливе значення відіграє економія на масштабах виробництва або ефект кривої «досвіду» досить сильний, для фірм, що збільшують обсяг виробництва, можливо обігнати конкурентів за рахунок зниження цін. У цьому випадку фірми намагаються збільшити свою частку ринку, оскільки це стає важливою перевагою, в галузі не йде «гонка зростання» і багато компаній прагнуть застосовувати стратегію нарощування обсягів виробництва. Точно так же різке збільшення вартості основних чинників виробництва (сировини, зарплати) може викликати боротьбу за надійні джерела поставок за прийнятними цінами або пошук більш дешевих товарів-субститутів. При будь-якому серйозну зміну в структурі витрат або в продуктивності позиції фірм в конкурентній боротьбі можуть різко змінюватися.

Перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки). Іноді споживачі починають вважати, що стандартний товар за вигідною ціною задовольняє їх точно так же, як і товари дорогих марок вищого класу. Такі зміни в споживчих перевагах можуть привести до того, що зростає попит на більш дешеві масові товари і виникає цінова конкуренція. Такий розвиток подій може настільки сильно вплинути на ринок, що виробники не зможуть зробити нічого, крім як люто змагатися в зниженні цін. З іншого боку, коли продавці здатні завоювати більше число постійних покупців, впроваджуючи нові моделі, змінюючи їх дизайн, надаючи товару нові функції і аксесуари, створюючи своєї продукції яскравий імідж за допомогою реклами та упаковки, відбувається відхід від стандартної продукції. У цьому випадку завдання фірми – зробити свій товар більш відрізняється від товарів конкуруючих фірм. Розвиток галузі багато в чому залежить від того, чи викликають сили, що діють в ній, підвищення або зниження інтересу до диференційованих товарах.

Вплив змін у законодавстві і в політиці уряду. Прийняті в країні закони та дії уряду можуть викликати великі зміни в поведінці фірм і в їх стратегії.

Відмова від державного регулювання був основною рушійною силою в таких галузях, як банківська справа, видобуток природного газу, авіаперевезення, телекомунікації. Ухвалення законів про нетверезих водіїв і про вік, починаючи з якого можна купити спиртні напої, недавно стало основною рушійною силою в лікеро-горілчаної промисловості. Пропозиції президента США Клінтона за універсальним медичного страхування є рушійною силою в системі охорони здоров'я. На міжнародних ринках дії 'урядів щодо захисту свого ринку або по його відкриттю для конкурентів з-за кордону - найважливіший фактор у боротьбі компаній один проти одного.

Зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя. Поява нових проблем, що хвилюють суспільство, зміна ставлення до різних товарів, мінливий стиль життя - все це потужне джерело змін в галузі. Занепокоєння споживачів про вміст у продукті солі, цукру, холестерину, хімічних добавок змушують підприємства харчової промисловості впроваджувати нову технологію, переорієнтувати НДДКР і впроваджувати більш здорові продукти. Турбота про безпеку тягне за собою зміни в автомобільній промисловості, виробництві іграшок і силового електрообладнання. Зростання інтересу до здорового способу життя породило цілі нові галузі, що виробляють тренажери, одяг і взуття для бігу підтюпцем і схвалені міністерством охорони здоров'я кошти для схуднення. Тривога суспільства з приводу забруднення навколишнього середовища впливає на галузі, виробництво в яких пов'язане з неперерабативаемимі відходами. У довгостроковій перспективі негативне ставлення до куріння є серйозною загрозою для тютюнової промисловості.

Зменшення впливу факторів невизначеності і ризику. Нова зростаюча галузь зазвичай характеризується неперевіреною структурою витрат і невпевненістю щодо потенційної ємності ринку, розмірів витрат на НДДКР і збутових каналів. Нові галузі притягують, як правило, найбільш підприємливі компанії. Згодом, однак, якщо фірми-першопрохідці домагаються успіху і невизначеність зменшується, консервативно налаштовані фірми також прагнуть проникнути в дану галузь. Найчастіше, що приходять в галузь компанії - це компанії досить великі, з солідною фінансовою базою. Їх мета - закріпитися в привабливою, зростаючої галузі. На світовому ринку консерватизм характерний для першої стадії глобалізації. Фірми прагнуть знизити ризик, покладаючись спочатку на 'експорт, продаж ліцензій, створення спільних підприємств. Потім, у міру того як їх досвід зростає і ризик, якому вони піддаються, зменшується, компанії починають діяти більш рішуче, створюючи дочірні компанії і слідуючи стратегії повномасштабної конкуренції відразу в декількох країнах.

Наведений перелік потенційних рушійних сил галузі показує тільки те, що вивчення процесів, що йдуть в ній, лише з точки зору стадій зростання –

занадто спрощений підхід і що для визначення умов господарювання в галузі необхідно розглянути причини цих процесів.

Завдання аналізу рушійних сил полягає в поділі головних причин, що призвели до змін в галузі, і несуттєвих; зазвичай не більше трьох або чотирьох виділених факторів є рушійними силами.

Однако в той час як велика кількість факторів впливає на галузь, не більше трьох або чотирьох з них можуть бути кваліфіковані як рушійні сили в тому сенсі, що саме вони визначають, як розвивається ця галузь. Аналітики повинні протистояти спокусі розглядати всі що протікають в галузі процеси як рушійні сили; задача аналізу – вивчення сил, дійсно змушують галузь змінюватися, виділення основних факторів і відмова від розгляду другорядних.

Аналіз рушійних сил має практичне значення при розробці стратегії. По-перше, рушійні сили показують менеджерам, які зовнішні сили будуть надавати найбільший вплив на діяльність компанії в найближчі 1-3 роки. По-друге, щоб пристосувати компанію до дії рушійних сил, що керують повинні встановити розміри і наслідки впливу кожної з них, тобто спрогнозувати їх вплив на галузь. По-третє, розробники стратегії повинні пристосувати її до дії рушійних сил.

Одним із способів спрогнозувати, які рушійні сили будуть діяти в майбутньому, є використання техніки дослідження середовища. Дослідження середовища включає в себе вивчення процесів в області економіки, політики, екології, технології, а також соціальних процесів з тим, щоб визначити тенденції та умови, в яких галузь буде перебувати в майбутньому. Таке дослідження має на увазі спостереження за всіма новими явищами, ідеями, підходами і екстраполяцію їх можливого впливу на 5-50 років.

2.4. Зовнішнє середовище непрямого (опосередкованого) впливу та методика його аналізу

Як зазначалося, підприємство – це відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

На думку Ф. Котлера, зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

В ідеальному варіанті було б бажаним аналізувати та оцінювати всі фактори макросередовища на стадії стратегічного планування. Але це зробити досить важко. Тому необхідно їх склад обмежити. Як показує практика, загрози та можливості, з якими стикається організація, як правило, можуть бути

представлені такими групами факторів: економічне, політичне, технологічне, конкурентне, ринкове, географічне, соціально-культурне та міжнародне середовища. Вказані фактори справляють різний вплив на діяльність фірми. Вони можуть діяти яку взаємодії одне з одним, так і окремо.

Таблиця 3.3.

Класифікація факторів зовнішнього середовища непрямого впливу[50]

№ групи	Група факторів	Склад факторів
1	*2*	*3*
I	**Економічне середовище**	Стабільність національної валюти
		Сальдо платіжного балансу
		Рівень зайнятості
		Грошові доходи домогосподарств та їх розподіл
		Наявність та доступність кредитних засобів
		Співвідношення попиту та пропозиції на галузевому ринку
		Рівень процентних ставок на капітал
II	**Політичне середовище**	Політична стабільність
		Митне, податкове та інше законодавство
		Система податкових пільг та заохочень
		Валютне регулювання
		Захист оточуючого середовища
III	**Ринкові фактори**	Демографічні зміни в регіонах і державі
		Життєвий цикл продукції
		Рівень конкуренції в галузі
IV	**Технологічні фактори**	Рівень асигнувань на НДДКР
		Зношення основних виробничих фондів
		Оцінка рівня розвитку технології
		Конкурентоспроможність технології на зовнішньому ринку
V	**Географічне середовище**	Географічні відмінності в структурі розподілу доходу
		Кліматичні умови в регіонах
		Доступність сировинних ресурсів
		Подорожчання енергоносіїв
		Транспортні умови
		Відкритість міжнародних ринків
VI	**Соціально-культурне середовище**	Зміна соціальних настанов до культурних цінностей
		Відношення соціальних груп до підприємництва
		Нові можливості у виробництві продукції
VII	**Міжнародні**	Міжнародна конкуренція

[50] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

	фактори	Міжнародні інвестиції
		Система державного регулювання ЗЕД
		Заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників:

І. Стан економіки та ринків (економічні фактори). Вивчення *економічного компонента* макрооточення дозволяє зрозуміти те. як формуються і розподіляються ресурси. Зовсім очевидно, що це є життєво важливим для організації, тому що доступ до ресурсів дуже сильно визначає стан входу в організацію. Вивчення економіки припускає аналіз ряду показників: величини валового національного продукту, темпів інфляції, рівня безробіття, процентної ставки, продуктивності праці, норм оподатковування, платіжного балансу, норм нагромадження і т. п. При вивченні економічного компонента важливо звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, що добуваються природні ресурси, клімат, тип і рівень розвиненості конкурентних відносин, структура населення, рівень освіченості робочої сили і величина заробітної плати[51]

Для стратегічного керування при вивченні перерахованих показників і факторів становлять інтерес не значення показників як такі, а в першу чергу те. які можливості для ведення бізнесу це дає. Також у сферу інтересу стратегічного керування входить і розкриття потенційних погроз для фірми, що укладені в окремих складових економічної компоненти. Дуже часто буває так, що можливості і загрози йдуть у твердому зв'язуванні. Наприклад, низька ціна робочої сили, з одного боку, може привести до зниження витрат. Але, з іншого боку, вона таїть у собі погрозу зниження якості праці.

Аналіз економічного компонента ні в якому разі не повинний зводитися до аналізу окремих її складових. Він повинний бути спрямований на комплексну оцінку її стану. У першу чергу, це фіксація рівня ризику, ступінь напруженості конкуренції і рівень ділової привабливості.

Економічні фактори: характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція); система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків); масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі); розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського проценту; система

[51] Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 2009. — 164 с.

ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; вартість землі.[52]

II. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори). Правовий компонент. Аналіз *правового регулювання, що* припускає вивчення законів і інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити для себе припустимі границі дій у взаєминах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинне зводитися тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, що склалися традиції в цій області і процесуальній стороні практичної реалізації законодавства.

При вивченні правового компонента макро оточення стратегічне керування цікавить ступінь правової захищеності, динамізм правового середовища, рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи суспільства. Дуже важливим и є з'ясування ступеня обов'язковості дії правових норм, а також того, чи поширюється їхня дія на всі чи організації ж існують виключення з правил, і. нарешті, з'ясування того, наскільки невідворотне застосування санкцій до організації у випадку порушення нею правових норм.

Політичний компонент. Політична складова макрооточення повинна вивчатися в першу, черга для того, щоб мати ясне представлення про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику. Вивчення політичного компонента повинне концентруватися на з'ясуванні того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобіювання існують в органах державної влади, як уряд відноситься до різних галузей економіки і регіонам країни, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо усвідомити базові характеристики політичної системи: яка ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільне уряд, наскільки воно у стані проводити свою політику, яка ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури.

Ключовим процесом політичного компонента макрооточення є боротьба за владу. Влада ж у свою чергу зв'язана з регламентацією того, як звертаються гроші. Влада, з одного боку, визначає те, як здійснюється доступ до грошей, і. з іншого боку, то. як і в якому розмірі відчужуються гроші в організацій на державні нестатки. Обоє ці процесу є джерелом можливостей і погроз для функціонування фірми. Серед факторів, що відносять до цього компоненту варто відмітити: стабільність уряду; державна політика приватизації

[52] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі); рівень протекціонізму (взагалі); зростання/зменшення значення уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими урядами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети); вимоги забезпечення рівня зайнятості; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; рівень корупції державних структур; рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

III. Структурні тенденції: структура галузей національної економіки; виникнення нових галузей; згортання діяльності «застарілих» галузей; вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства); зміни оптимальних розмірів підприємств.

IV. Науково-технічні тенденції. Аналіз технологічного компонента дозволяє вчасно побачити ті можливості, що розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для удосконалення виробленої продукції і для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки , несе в собі величезні можливості і не менш величезні погрози для фірм. Багато організацій не в змозі побачити нові перспективи, що відкриваються, тому що технічний потенціал для здійснення корінних змін переважно створюється за межами галузі, у якій вони функціонують. Спізнившись з модернізацією, вони утрачають свою частку ринку, що може привести до вкрай негативного для них наслідкам.

Одним з могутніх процесів відновлення продукції і технології її виготовлення є так називаний процес переносу технології, що полягає в тому, що лабораторні розробки, вироблені у высокотехнологичных галузях, виносяться на ринок, де їх можуть придбати виробники продукції різних галузей. У результаті цього процесу устояні протягом багатьох років і традиційними ринки окремих видів, що стали, продукції можуть практично відразу перетерпіти кардинальні зміни. Це відбулося з ринком конторських машин у результаті розвитку комп'ютерів, це відбулося з ринком годин у результаті введення в механізм годин інтегральних схем, це відбулося з ринком аудіотехніки в результаті створення систем цифрового запису звуку. Безліч революційних змін у виробництві нової продукції очікується у швидкому майбутньому в результаті тих розробок, що ведуться в області високих технологій.

Відстеження процесу розвитку технологій важливо не тільки в зв'язку з тим, що необхідно вчасно почати використання нових технологічних досягнень, але також і в зв'язку з тим, що організація повинна передбачати і спрогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології. Це означає, що процес вивчення технологічного компонента макрооточення повинний

сприяти вибору таких рішень, що дозволяють не спізнитися з початком технологічного відновлення і не затриматися занадто довго з використанням колись передової технології і з виробництвом колись нового продукту.

Науково-технічні тенденції: «технологічні прориви» (де саме); скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій; питома вага наукоемких виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

V. Природно-екологічна складова: природно-кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

VI. Тенденції ресурсного забезпечення: структура і наявність національних ресурсів; імпорт/експорт; рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

VII. Демографічні тенденції: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах); наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

VIII. Соціально-культурна складова: Вивчення *соціального компоненту* макрооточення спрямоване на те. щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як відношення людей до роботи і якості життя, що існують у суспільстві звичаї і вірування. як поділювані людьми цінності, як демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень утворення, мобільність людей і т. п. Особливість соціальної компоненти полягає в тому, що вона впливає як на інші компонент макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації. Ще однією відмінною рисою соціальних процесів є те, що вони змінюються відносно повільно, але приводять до дуже істотних змін в оточенні організації. Тому організація повинна серйозно відслідковувати можливі соціальні зміни.

Процеси, що протікають у соціальному компоненті зовнішнього оточення, роблять вплив як на вхід організації, так і на її вихід. Саме цей компонент впливає на формування споживчих переваг, від яких дуже сильно залежить спрямованість і величина споживчого попиту, а отже, і можливість фірм и реалізувати свою продукцію.

Соціально-культурна складова: сприяння/недовіра до приватного бізнесу; відносини «підприємство – громадські організації» «економічний націоналізм»,

ставлення до іноземців; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.[53]

IX. Несподіванки стратегічного характеру, можливості і горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).

X. Міжнародне середовище (по окремих країнах): структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної платні; вартість транспортних послуг; інфляція та ставки банківського процента; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВНП; рівень податків. Існують також інші фактори, які не мають чисто економічної природи, однак їх варто було б ураховувати: кількість і густота населення; професіональний рівень і рівень грамотності; якість і кількість природних ресурсів, рівень технології; особливості конкурентної боротьби.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває *складність зовнішнього середовища.* Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

- *взаємозв'язок* факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;
- *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- *динамічність і рухомість,* тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними

---

[53] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

2.5. Еволюція підприємства в умовах глобалізації

Більшість вчених і економістів сходяться на думці, що суть глобалізації – інтеграція. Однак ототожнювати ці поняття не можна.

Глобалізація *– це об'єктивний процес ущільнення різнорідних зв'язків і впливів в світовому масштабі, який полягає в тому, що глобальне переміщення капіталів, товарів, людей та інформації стає все більш інтенсивним, в результаті цього радикально зростає сприйнятливість окремих держав і народів до різноманітних обумовлених і впливів міжнародної середовища.*[54]

Найбільш типовими факторами глобалізації, які часто виділяються в науковій літературі являються економічні, технологічні, політико-правові, культурні та екологічні. Кожен з них має своє значення і відноситься до конкретних форм, ситуацій і процесів.

Економічні чинники умовно можна поділити на: ринкові, які стосуються глобальних ринків і глобальних стратегій конкуренції; фінансові – мають на увазі глобальне переміщення капіталів, грошей і трансферу власності. Глобалізація ринку як явище стосується всіх сфер його функціонування. Змінам підлягають всі пов'язані з ним інститути. Еволюції схильні способи мислення, правила і норми поведінки. Функціонування на глобальному ринку накладає на поведінку учасників якісно зовсім інші обмеження, ніж ті, які пов'язані з логікою функціонування на національному або регіональному ринку. Конкуренція на світовому ринку носить також глобальний характер. Суб'єкти господарювання намагаються її замінити стратегічними альянсами в глобальному масштабі.

Глобалізація фінансів має свої позитивні і негативні сторони. До перших можна віднести той факт, що вона дозволяє набагато швидше, ніж раніше, пройти початкову стадію економічного розвитку. До других - дестабілізуючий вплив на економіку держав, де існують проблеми в соціально-економічних

[54] Глобалізація // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. — К. : Наук. думка, 2004. — Т. 2 : Г — Д. — С. 118. — ISBN 966-00-0405-2.

структурах і механізмах, і сприяння швидкому поширенню в світовому масштабі наслідків фінансової кризи, що виникла в будь-якій країні.

Політико-правові фактори зачіпають проблеми уніфікації правового регулювання, методів управління в глобальному масштабі і інтеграції соціальних, економічних і політичних систем в універсальну світову систему. Основою глобального порядку виступає відповідна система регулювання, яка встановлює комплекс правових та інших норм, що визначають допустимий поведінку господарюючих суб'єктів в масштабах всього світу. Сьогодні неможливо уявити собі сформований глобальний порядок, який характеризується високим ступенем узгодженості і гармонійності і в той же час є відносно справедливим для всіх учасників, заснованим на співпраці і розсудливою конкуренції, без наявності відповідних інститутів та інструментів регулювання. Метою є, серед іншого, створення безпечних умов для функціонування мікроекономічних суб'єктів, держав і народів.

Культурні фактори глобалізації – це конвергенції стилів життя і моделей споживання в світовому масштабі і універсалізації свідомості і культури. В даний час основні стандарти масового споживання, хоча і стають все більш складними і непостійними, доступні всім бажаючим. З'являється так звана модель споживання постіндустріального суспільства, де поряд з прагненням до досягнення матеріальних цінностей ставляться цілі нематеріального характеру (здоров'я, відпочинок, освіту і т. П.). Процес глобалізації стилів життя підсилює «ідеологічна промисловість», яка приймає на себе роль виробника і дистриб'ютора ідеологічних елементів – уявлень, образів і переконань, що проникають в усі соціальні групи і зосереджує навколо спільних цілей і цінностей. Уніфікація світу, досить далеко просунулася в економіці і політиці, щодо культури відбувається повільно, темпи цього процесу до того ж сповільнюються нерівністю в розподілі благ і ресурсів між окремими людьми, верствами суспільства і народами, існуючими системними або релігійними поділами. Характерною рисою сучасних світових відносин є наявність двох протилежних яскраво виражених тенденцій, що стосуються практично кожної сфери: прагнення, з одного боку, до уподібнення (уніформізації), з іншого - до диференціації. Першою з них сприяє перш за все розвиток науки і техніки, в результаті якого відбувається швидке і широке поширення так званої масової культури. Це призводить до того, що жителі всього світу мають подібні схильності, моду, звичаї і навіть погляди. Друга тенденція полягає в тому, що окремі спільноти хочуть зберегти і поглибити свої етнічні відмінності, традиції і культурні ознаки.

Екологічні фактори характеризують стан навколишнього середовища і взаємовідношення з нею людини. Все частіше виникає питання про здатність

планети задовольнити різко зростаючі потреби населення. Руйнування природного середовища – це найбільш глобальна, загальна для всієї планети загроза для сучасного світу. Це результат незалежних рішень мільярдів індивідуальних споживачів її ресурсів. Отже, його причини можна шукати в детермінантах цих індивідуальних рішень: широкої інформації про те, як впливає на природу необдумане використання ресурсів; перевагах споживачів; доступних виробникам технологіях; ринкової вартості ресурсів і т. п.

Технологічні фактори відносяться до глобалізації досліджень, впроваджень, інновацій та технологій. Феномен техноглобалізма можна розглядати в трьох категоріях: як глобальну експлуатацію технологій, глобальне технологічне співробітництво, глобальне генерування технологій. Технологічний прогрес призвів до того, що світ, замість того щоб розширитися, в свідомості людей зменшився, став «глобальним селом». Здійснюється перехід від економіки, в якій стратегічним багатством був капітал, до економіки, де таким багатством є знання та інформація. Так, як транспортна мережа носила продукти в індустріальному суспільстві, зараз телекомунікаційна мережа, Інтернет, електронні банки «переміщують» продукти постіндустріального суспільства.

В умовах глобалізації істотно змінюється становище підприємств. Видатний американський економіст, лауреат Нобелівської премії Г. Дж. Стіглер визначив ринкову економіку в рамках національного народного господарства як лад, заснований на підприємстві. Сучасну ринкову економіку, що функціонує на глобальному ринку, з механізмом розподілу без урахування кордонів держав, можна визначити як систему, засновану на транснаціональних мережах підприємництва.

Важливо відзначити, що в умовах глобалізації еволюція підприємства проходить кілька фаз (*рис. 2.3*):

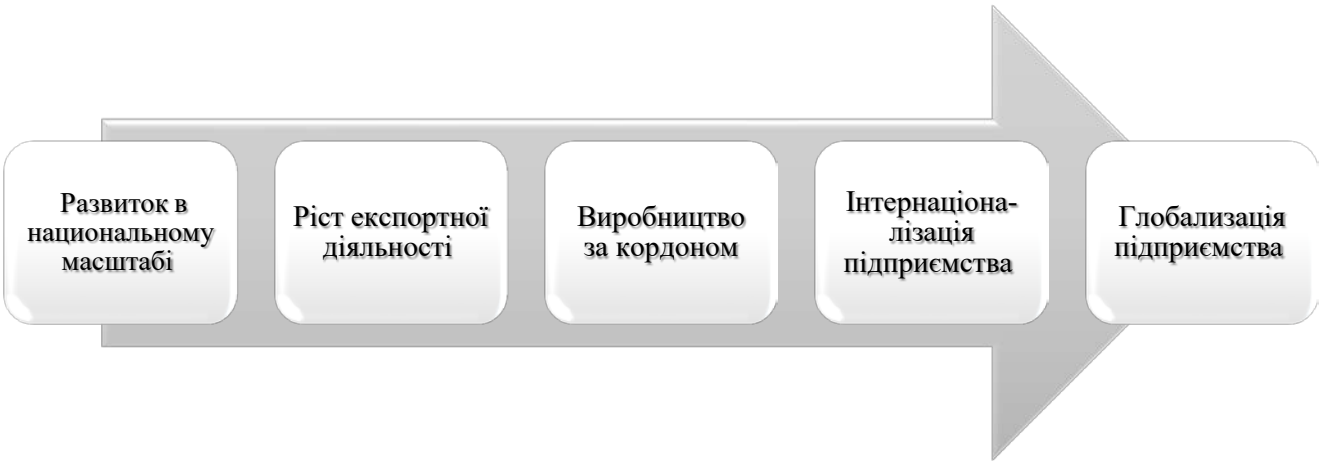


Рис. 2.3. Еволюція підприємства в умовах глобалізації[55]

[55] Сформмовано автором

Розвиток підприємства в національному масштабі є першою фазою, яка відображена на *рис.2.3*. На цьому етапі підприємство в масштабі країни використовує всі свої можливості, щоб отримати специфічні вигоди і воно, як правило, не зацікавлене виходом на зарубіжні ринки, особливо в тих випадках, коли розмір внутрішнього ринку є достатнім.

Далі, в результаті зростання обсягу виробництва підприємство, як правило, зацікавлена в розширенні ринків збуту, що сприяє збільшенню його експортної діяльності. Для зниження транспортних витрат та інших вигод, таких як дешева робоча сила, доступність сировини, отримання дотацій і т. п. Підприємства переносять свої виробничі потужності за межі країни.

Інтернаціоналізація підприємства здійснюється тоді, коли підприємство виходить на ринки декількох країн і прагне до консолідації всіх міжнародних операцій. Істотним є обмін кінцевими продуктами і їх компонентами між закордонними філіями і материнською компанією.

І на заключній фазі розвитку підприємства приймається рішення здійснити глобалізацію всіх операцій. На центральному рівні, як правило, координуються операції виробництва і розподілу. На цьому етапі важливим є також пошук партнерів з метою зниження постійних витрат функціонування. При цьому слід зазначити, що фази 4 і 5 не обов'язково слідують одна за одною, вони можуть здійснюватися незалежно.

Сучасне підприємство змушене функціонувати в ситуації, коли життєвий цикл технологій і товарів стає все коротшим; функціонування ринку «поза межами» країн змінює умови вибору факторів виробництва і місць продажу; посилення зовнішньої конкуренції знищує існуючі бар'єри входу в даний сектор; перетворення інтелектуального капіталу в найважливіший фактор в боротьбі за майбутнє конкурентна перевага руйнує старі цінності.

У результаті зовнішньої і внутрішньої переоцінки цінностей народжуються нові вимоги до підприємств. Узагальнюючи, можна сказати, що вони зобов'язані:

- здійснити якісний стрибок у сфері вимог ефективності та конкурентоспроможності, викликаний лідируванням ТНК, частка яких на глобальному ринку стає все більшою;
- вчитися діяти на міжнародному ринку, принаймні – відповідати умовам конкуренції, які створює глобальний ринок;
- адаптуватися до вже тим, що сталося якісних змін, і в той же час вчитися функціонувати в набагато більш непостійних і бурхливих умовах.

Глобальний ринок є метою все більшого числа підприємств і організацій, які, піклуючись про виживання, повинні шукати нові методи управління і нові

форми організації діяльності. Завоювання конкурентної переваги відбувається в гострій боротьбі, яка є наслідком функціонування світового ринку, що характеризується гострою конкуренцією, передовими продуктами, глобальним технологічним суперництвом, розвитком міжнародних організацій типу конгломератів, концернів, холдингів, мережевих і віртуальних підприємств. У такій ситуації господарюючі суб'єкти повинні уважно стежити за розвитком ринку, техніки і технології, прогнозувати поведінку клієнтів і конкурентів. Їх метою є розробка і реалізація дорогих програм і стратегічних заходів, як за рахунок власних коштів, так і з залученням зовнішніх капіталів. Це означає, що конкурентоспроможність кожного конкретного підприємства залежить від уміння швидко генерувати нові продукти і продавати їх на глобальному ринку, а також від умов, які створюють воно саме, місцеві та центральні державні органи.

Такий розвиток вимагає розробки відповідної стратегії, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування суб'єкта господарювання на кожній фазі та своєчасний перехід до наступної.

Питання для самоконтролю

1. *Які Вам відомі підходи до розгляду середовища функціонування господарської організації (підприємства)?*
2. *Яка мета аналізу середовища функціонування підприємства, які Ви знаєте рівні цього аналізу?*
3. *За якими економічними показниками характеризують будь-яку галузь?*
4. *За якими параметрами визначають привабливість галузі?*
5. *Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють зміну у структурі конкурентних сил галузі?*
6. *Окресліть значущість стратегічного потенціалу підприємства?*
7. *Охарактеризуйте показники вимірювання, які використовують для оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства?*
8. *Перерахуйте основні характеристики і вплив факторів нестабільності і успіху на діяльність відомого Вам підприємства.*
9. *Як змінюється становище вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.*
10. *Які стратегічні інструменти використовуються для різних рівнів аналізу зовнішнього середовища підприємства?*

ТЕМА 3. НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ВИРІШЕННЯ СУЧАСНИХ ЗАВДАНЬ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розвиток мислення та його роль у діяльності підприємства (компанії).

3.2. Стратегічне мислення в сучасних умовах господарювання.

3.3. Місія як елемент стратегічного мислення та генеральна мета існування сучасного підприємства

3.4. Системне мислення та його значення у вирішенні складних сучасних завдань підприємства.

3.5. Основа системного мислення – діаграми причинної циклічності.

Мінілексикон: *стратегічне мислення, тактичне мислення, система, системне мислення, розум, інтуїтивне мислення, аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, індукція, дедукція, діаграми причинної циклічності.*

3.1. Розвиток мислення та його роль у діяльності підприємства (компанії)

У психології ***мислення*** визначається як психічний пізнавальний процес, що полягає в опосередкованому і узагальненому відображенні людиною дійсності в її істотних і складних зв'язках і відносинах. Воно являє собою пізнання дійсності, засноване на використанні раніше набутих знань, досвіду.

Мислення *– опосередковане відображення дійсності, що здійснюється за допомогою мови. Завдяки мисленню людина пізнає не тільки те, що може бути безпосередньо сприйнято з допомогою наших органів почуттів, але й те, що приховано від прямого сприйняття і може бути пізнане лише в результаті аналізу, порівняння, узагальнення і т. д.*[56]

Аналізуючи і порівнюючи окремі спостереження, спираючись на результати минулого досвіду, людина у процесі мислення знаходить спільне в окремих об'єктах. Абстрагування загального дозволяє об'єднати ці об'єкти в різні системи знання, і тим самим для людини виявляється доступним узагальнене відображення навколишньої дійсності.

Основними формами мислення є *поняття, судження і умовиводи.* Так, *поняття* є думка, в якій відображаються загальні, суттєві і відмітні (специфіч-

[56] Немов Р. С. Психология: Словарь-справочник: В 2-х ч. Ч.1. – М.: Владос-ПРЕСС, 2003. – 304 с.Психологія:

ні) ознаки предметів і явищ дійсності. Зміст понять розкривається в судженнях, які виражаються у словесній формі – усній чи письмовій, вголос або про себе.

***Судження** – це відображення зв'язків між предметами і явищами дійсності або між їх властивостями та ознаками. У залежності від того, як судження відображають об'єктивну дійсність, вони є істинними або помилковими.*[57]

Істинне судження висловлює таку зв'язок між предметами і їх властивостями, які існують в дійсності. Помилкове судження, навпаки, виражає зв'язок між об'єктивними явищами, які насправді не існують. Судження бувають загальними, приватними і одиничними. У загальних судженнях, що стверджується (або заперечується) стосовно усіх предметів даної групи, даного класу (наприклад, «всі дерева рослини»). У приватних судженнях твердження або заперечення відноситься вже не до всіх, а лише до деяких предметів (наприклад: «деякі студенти – відмінники»); в одиничних судженнях – тільки до одного (наприклад, «цей студент погано навчається»).

Умовивід – висновок про ті чи інші предмети, явища, процеси. Розрізняють два основних види умовиводу:

1) *індуктивні* (індукція – це умовивід від окремих випадків, прикладів (тобто від приватних суджень до загального положення (загального судження))

2) *дедуктивні* (дедукція – це умовивід, що йде від загального положення (судження) до окремого випадку).

Залежно від характеру пізнавальної діяльності людини у психології розрізняють мислення *наочно-дієве, образне і абстрактне. Наочно-дієве* мислення проявляється безпосередньо у процесі діяльності людини. *Образне* мислення протікає на основі образів, уявлень, які людина сприймала і засвоїла раніше. *Абстрактне* мислення здійснюється на основі понять, категорій, які мають словесне оформлення і образно не подаються. Абстрактне мислення розвивається на основі глибокого знання теорії, вміння оперувати складними поняттями, а також завдяки великому запасу уявлень, які за рівнем їх узагальнення переростають у поняття.

Мислення пов'язане не тільки з пізнавальними психічними процесами, але й з волею, почуттями, іншими психічними феноменами. Воля впливає на процес мислення, стимулює його активність, рух. Адже кожному відомо, що для вирішення складної задачі доводиться докладати великі зусилля волі.

Інтелектуальні почуття, такі як здивування, сумнів, впевненість, допитливість, також стимулюють думку. Однак почуття можуть впливати на мислення і

[57] Сластенко Є.Ф., Ягодзінський С.М. Логіка: Навчальний посібник. – К.: НАУ, 2005. – 192 с.

негативно (наприклад, невпевненість). Тому, розвиваючи мислення, треба дбати про те, щоб думка не підкорилася впливу негативних почуттів.

Розумова діяльність людини *являє собою вирішення різноманітних розумових завдань, спрямованих на розкриття сутності чого-небудь.* ***Розумова операція –*** *це один зі способів розумової діяльності, за допомогою якого людина вирішує розумові завдання.*[58]

Розумові операції різноманітні. Це аналіз і синтез, порівняння, абстрагування, конкретизація, узагальнення, класифікація. Які з логічних операцій застосує людина, залежатиме від завдання й від характеру інформації, яку вона піддає розумовій переробці.

Аналіз *– це уявне розчленування цілого на частини або уявне виділення з цілого його аспектів, дій, відношень.* ***Синтез*** *– зворотний до аналізу процес думки, це поєднання частин, властивостей, дій, відношень в одне ціле. Аналіз і синтез – дві взаємозалежні логічні операції. Синтез, як і аналіз, може бути як практичним, так і розумовим.*[59]

Аналіз і синтез сформувалися у практичній діяльності людини. У трудовій діяльності люди постійно взаємодіють із предметами і явищами, їх практичне освоєння і призвело до формування розумових операцій аналізу й синтезу.

Порівняння *– це встановлення подібності й відмінностей предметів і явищ. Порівняння ґрунтується на аналізі. Перш ніж порівнювати об'єкти, необхідно виділити одну або кілька їхніх ознак, за якими буде проводитися порівняння. Порівняння може бути однобічним, або неповним, багатобічним, або більш повним.*[60]

Порівняння, як аналіз і синтез, може бути різних рівнів – поверхневе і глибоке. У цьому випадку думка людини йде від зовнішніх ознак подібності й розходження до внутрішніх, від очевидного до прихованого, від явища до сутності.

---

[58] Психологія: Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. – К.: Либідь, 2001. – 390 с.
[59] Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для сту- дентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.
[60] Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для сту- дентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.

***Абстрагування** – це процес уявного відволікання від певних ознак, сторін конкретного з метою кращого його пізнання. Людина подумки виділяє будь-яку ознаку предмета і розглядає її ізольовано від усіх інших ознак, тимчасово абстрагуючись від них.*[63]

Ізольоване вивчення окремих ознак об'єкта при одночасному абстрагуванні від всіх інших допомагає людині глибше зрозуміти сутність речей і явищ. Завдяки абстракції людина змогла відірватися від одиничного, конкретного і піднятися на найвищу ступінь пізнання –наукового теоретичного мислення.

***Конкретизація** – процес, зворотний до абстрагування і нерозривно пов'язаний з ним. Конкретизація – це повернення думки від загального й абстрактного до конкретного з метою розкриття змісту.*[63]

Розумова діяльність завжди спрямована на отримання будь-якого результату. Людина аналізує предмети, порівнює їх, абстрагує окремі властивості для того, щоб виявити в них спільне, розкрити закономірності, які керують їхнім розвитком, з метою глибшого їх розуміння. Узагальнення є виділення у предметах і явищах спільного, що виражається у вигляді поняття, закону, правила, формули тощо.

Поняття розуму ширше, ніж поняття мислення. *Розум людини* характеризують не тільки особливості її мислення, але й особливості інших пізнавальних процесів (спостережливість, творча уява, логічна пам'ять, уважність). Розуміючи складні зв'язки між предметами і явищами навколишнього світу, розумна людина повинна добре розуміти й інших людей, бути чуйною, чутливою, доброю. Якості мислення – основні якості розуму. До них відносять гнучкість, самостійність, глибину, широту, послідовність тощо.

Гнучкість розуму виражається у рухливості розумових процесів, вмінні враховувати мінливі умови розумових або практичних дій і, відповідно до цього, змінювати способи вирішення завдань. Гнучкості мислення протистоїть інертність мислення. Людині з інертним мисленням більш властиве відтворення засвоєного, ніж активні пошуки невідомого. Інертний розум – це ледачий розум. *Гнучкість розуму* – обов'язкова якість творчих людей.

Самостійність розуму виражається у здатності ставити питання і знаходити оригінальні шляхи їхнього розв'язання. Самостійність розуму означає його самокритичність, тобто уміння людини бачити сильні й слабкі сторони своєї діяльності взагалі й розумової зокрема.

Інші якості розуму – *глибина, широта й послідовність* – також мають важливе значення. Людина глибокого розуму здатна «доходити до кореня»,

вникати в сутність предметів і явищ. Люди послідовного розуму вміють логічно міркувати, переконливо доводити істинність або хибність якого-небудь висновку, перевіряти хід міркування. Усі ці якості розуму виховуються в процесі навчання, а також шляхом наполегливої роботи над собою.

Одне з класичних образних уявлень про види процесу мислення в узагальненому вигляді представлене на рис 3.1.

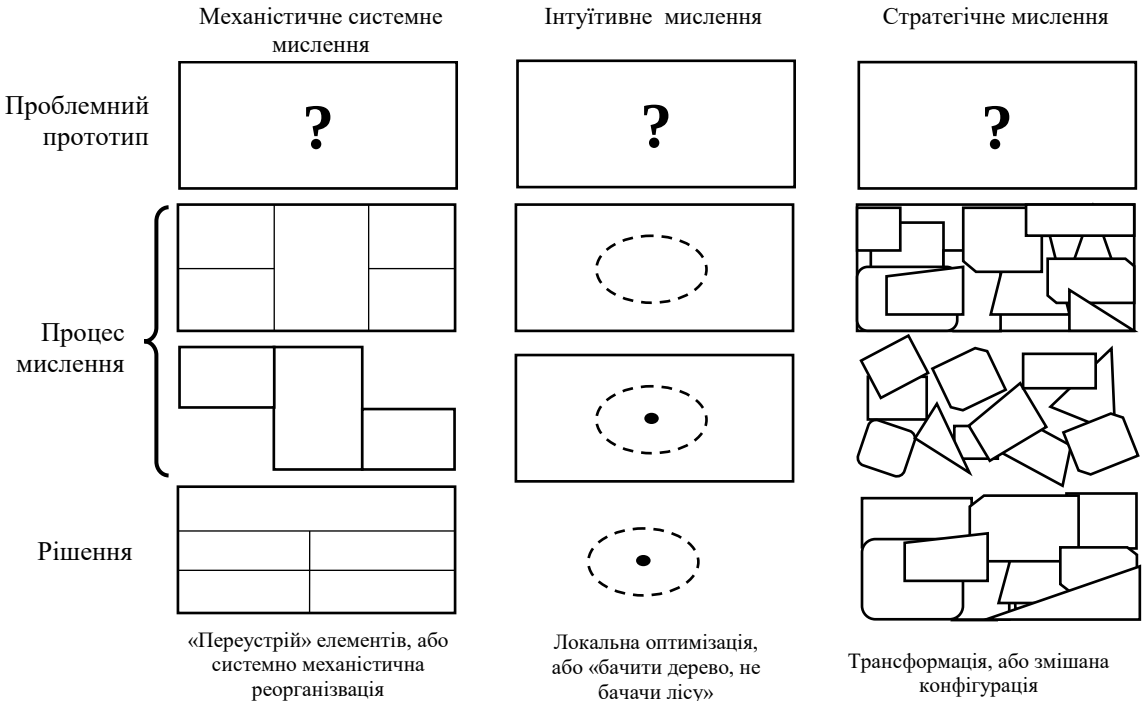


Рис. 3.1. Три види процесу мислення (за К. Омаї)[61]

Мислення є предметом не лише психології, а й інших наук (філософії, соціології, фізіології, інформатики). Останніми роками дослідження процесу мислення у теорії прийняття управлінських рішень посідає чільне місце, оскільки у процесі мислення людина здобуває нові знання, будує узагальнений образ світу та окремих його складових і визначає перспективи їх розвитку.

3.2. Необхідність стратегічного мислення в сучасних умовах господарювання

Стратегічне мислення – це окремий об’єкт управління і консалтингу, який відрізняється від стратегічного планування і управління, бо має бути притаманним набагато ширшому колу осіб, ніж уповноважених у розробці стратегій. Ми прагнемо стратегічно мислити для того, щоб майбутнє,

[61] Психологія: Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. – К.: Либідь, 2001. – 390 с.

перетворюючись у сьогодення, нас тішить, а не прикро вражає, щоб задуми втілювались, щоб реальність відповідала нашим очікуванням. І першою з ознак стратегічного мислення є його *проактивність*.

Стратегічне мислення *– здатність прогнозувати конкретні результати в майбутньому, знаходити ефективні шляхи їх досягнення і бачити залежність між дією і результатом (тобто передбачати наслідки), і як наслідок бути здатним взяти відповідальність за ці дії.*[62]

Свого часу, Стівен Кові проводив дослідження, які дозволили розкласти проактивність на дві складові ознаки – наявність бачення та наявність дій. За поєднанням цих ознак отримуємо 4 типи поведінки – реактивний (висока активність за відсутності бачення), пасивний (відсутність як бачення, так і дій), мрійливий (відсутність активності за наявності бачення), проактивний (висока активність за наявності бачення).

Яким же чином забезпечити наявність бачення? Чи достатньо мати великі амбітні цілі (знати, чого хочеш від свого життя), чи є ще якісь чинники, що визначають наявність/відсутність бачення? Хіба реактивний стиль поведінки притаманний людям без амбіцій? Навряд чи, бо саме амбіції спонукають до дій, роблять нас активними, а не бездієвими. Реактивні люди так само активні, як і проативні – просто послуговуються у своїх діях стереотипами та вказівками, навіюванням з чийогось боку, а не власним баченням. Усвідомлення свого типу мислення дозволяє керувати перспективністю свого мислення, а саме вона відмежовує між собою тактичне та стратегічне мислення.

Тактичне мислення, що призводить до виграшу «бою», також засновано на чіткому уявленні про майбутнє. Межу між тактичним і стратегічним мисленням проводить перспектива, в якій триває виграш. Коли ми виграємо «війну», а не лише «бій», це є ознакою стратегічного мислення.

Отже, щоб мислити стратегічно, необхідно мислити перспективно. Здатність мислити дещо більш віддаленою перспективою залежить від ступеня амбітності цілей та від логічних рівнів, на яких розглядаємо ситуацію та приймаємо рішення. Перспективне мислення характерне здатністю конструювати будь-який відрізок майбутнього, з різним віддаленням від сьогодення. Найменше віддалення, яке перетворює перспективу на стратегічну, становить 5 років. Якщо нашому мисленню до снаги охопити перспективу у 5 років і ми легко бачимо це майбутнє та шлях, який веде до нього, то можемо вважати

[62] Зайченко О. Стратегічне мислення як корпоративна компетенція / О. Зайченко // Консалтинг в Україні, №56, весна, 2011. – http://www.trn.ua/articles/4072/

перспективність нашого мислення сприятливим для стратегічності нашого мислення. Саме такою є природа розповсюдженого колись запитання при відборі кандидатів на менеджерські посади про те, ким він/вона бачить себе через 5 років, та яким чином це бачення здійсненне.

Щоб мислити перспективно, необхідно вміти розширити та поглибити горизонт мислення. Розширити горизонт означає знайти приховані можливості. Поглибити горизонт означає віддалити кінцевий рубіж, задля чого рекомендовано піднятися вище за логічними рівнями, хоча б на рівень самоідентифікації.

Повертаючись до необхідності працювати над власним типом мислення, розглянемо те, як саме той чи інший тип впливає на перспективність мислення. Наприклад, нехай Вас призначили керівником команди, в якій декілька працівників у дечому є компетентнішими за Вас. Керуючись негативним мисленням, ви будете вбачати лише загрози Вашому власному становищу, а тому усі рішення, яке ви зможете знайти, будуть вести до заміни складу команди, прямо або опосередковано, і якщо Ви будете до кінця чесними із собою, то зробите заміну якнайшвидше, щоб менший термін жити з острахом того, що хтось з них займе Ваше місце або позбавить Вас авторитету, або викличе погіршення Вашого стану здоров'я тощо.

Керуючись позитивним мисленням, Ви спробуєте або розвантажити свій час завдяки делегуванню, або розвинути власні компетенції завдяки залученню, або взагалі побудувати спільну кар'єру. При цьому час працюватиме на Вас зовсім в іншому напрямку – замість згорнутись і пресингувати Вас, розгорнеться і запропонує додаткові запаси.

Намагання проігнорувати це становище, дати ситуації розвиватися самій по собі, виявити нейтральне (байдуже) ставлення (мислення) тільки посилить невизначеність і передасть ініціативу в руки підлеглим, тобто зробить Ваше майбутнє залежним від їх стратегії, а не Вашої.

Який висновок з наведеного прикладу? Негативне мислення звужує, обрізує перспективи, посилює відчуття пресингу часу, взагалі блокує «розгортання» ситуації та позбавляє здатності бачити приховані можливості. Нейтральне ставлення гальмує процес мислення, робить ситуацію в'язкою, розмиває перспективи. Позитивне мислення розширює та поглиблює перспективи, дозволяє знаходити можливості там, де інший їх не побачить, надає простір для включення латерального мислення.

Таким чином є ще одна закономірність стратегічного мислення: щоб зберігати здатність мислити віддаленими перспективами та віднаходити достатньо можливостей для втілення своїх задумів, необхідно розвивати *позитивне* мислення – здатність вбачати позитивні наміри інших сторін як потенційних союзників.

Характерною особливістю стратегічного мислення є його інноваційність. Спрямованість на розвиток передбачає занурення в поле нових проблем, що вимагають нетрадиційних підходів, нестандартних рішень, вміння побачити у звичних процесах нові можливості розвитку. Інноваційність – це (за визначенням) створення нового, стосовно мислення – це створення нових знань, які допомагають руйнувати обмеження у досягненні цілей. А це, у свою чергу, є невід'ємною частиною творчості.

Творчість стратегічного мислення базується на усвідомленні такої закономірності: свідомість людини може не тільки відображати об'єктивні процеси в середовищі функціонування організації, але й створювати це середовище, насамперед в уяві керівників організації. Однак якщо творчий підхід до розвитку організації буде спостерігатись лише у менеджерів, якщо виконавці – рядові співробітники не шукатимуть найкращих способів досягнення результатів, організація буде стратегічно мертвою. Творчість мислення та діяльності – необхідна передумова нагромадження знань, умінь і навичок, не характерних для основних конкурентів, тобто створення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Істотною характеристикою стратегічного мислення є його реалістичність. Реалістичність мислення виявляється в поєднанні наукових досягнень із вимогами практики. При цьому домінування або науки, або практики не сприятиме розв'язанню проблем розвитку реального суб'єкта господарювання. Реалістичність потрібна тоді, коли йдеться про аналіз та діагностування того, що вже сталося, про розуміння процесів, які тривають і очікуються, а також про оцінювання досяжності (або ні) поставлених цілей. На практиці послуговуються спрощеними уявленнями про макро- та мікропроцеси в економіці, абсолютизують «правильність» нагромадженого досвіду, коли минулі явища, процеси та рішення, що приймалися колись, сприймаються як закономірності. В іншому варіанті мислення переважає фаталізм, або ідея непередбачуваності змін зовнішнього середовища, тощо. Крім того існують спроби «підігнати» все різноманіття світу до теоретичних схем та моделей. Реалізм стратегічного мислення несумісний з такими проявами, він протистоїть їм і спрямований на пошук та використання таких збалансованих теоретичних і практичних методів, що відповідають проблемній ситуації. Неабияке значення для вибору з певного переліку методів найбільш ефективних має здоровий глузд, котрий дає змогу, з одного боку, залучати саме ті наукові досягнення, які будуть доцільними в теперішніх та майбутніх умовах, а з іншого – додавати до наукових обґрунтувань (особливо тоді, коли ідеї та методи ще не набули наукових засад) досвід та інтуїцію окремих фахівців.

Стратегічне мислення має бути конструктивним, тобто спрямованим на розв'язання нагальних проблем підприємств і організацій, без зайвого теоретизування та відірваності від життя. Це вельми важливо саме у стратегічному управлінні, оскільки воно за своєю сутністю оперує майбутніми параметрами об'єктів господарювання та середовища їх функціонування. За цих умов можна спинитися на прогнозуванні тенденцій, розробці стратегічних рішень, навіть на оформленні їх у вигляді планових документів. Але відомо, що прийняти рішення – це тільки початок. Потрібно напружено працювати, щоб втілити їх у життя, досягнувши поставлених стратегічних цілей. Саме у процесі виконання можна дійти розуміння досяжності поставлених цілей, їх реалістичності, доцільності обраних методів, а також виявити ланки, які не відповідають новим параметрам системи, тощо. Конструктивність стратегічного мислення має за основні критерії швидкість, ефективність та результативність упровадження теоретичних припущень у вигляді стратегічних цілей, спрямованих на виконання стратегій і втілюваних у реальні справи.

Менеджери процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінювання ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого підприємства відбито в понятті *стратегічний рівень підприємства*. Останній, як правило, визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства (організації), щоб забезпечити своє довгострокове успішне існування.

Стратегічний рівень підприємства (організації) *– це рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства.*[63]

[63] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

На відміну від звичних категорій, таких як технічний, організаційний, соціальний рівень, стратегічний рівень визначається відповідним рівнем усіх підсистем підприємства у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. Високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про перепрофілювання і навіть про закриття підприємства. Чим вищий стратегічний рівень, тим ширше поле можливостей стратегічних рішень, але водночас і тим більше вимог висувається до керівників підприємств стосовно їхньої готовності використо-вувати та підтримувати стратегічний рівень організації на належному рівні.

Стратегічний рівень базується на системі знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, яка реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях. Стратегічний рівень підприємства можна визначити на підставі таких відомостей:

- якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію, що склалася в економіці, на ринку, у галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів і технологій;
- відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в середовищі, що склалося;
- чи є на підприємстві обґрунтована система цілей розвитку в коротко- та довгостроковому періоді;
- як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів;
- чи сформульовано загальну, цілісну стратегію підприємства;
- як структуровано цілі та стратегії за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними), а також за окремими ринками, споживачами тощо, тобто чи є обґрунтований «стратегічний набір»;
- чи враховано у «стратегічному наборі» обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових;
- який рівень стратегічного планування на підприємстві (за змістом планів, їх переліком і формою);
- чи встановлено у стратегічних планах відповідальність за реалізацію стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;
- як відбиваються стратегічні заходи в поточних планах і бюджетах;
- відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як ці вимоги розвиватимуться;

- чи готові до стратегічних перетворень працівники підприємства;
- як роз'яснюватимуться стратегічні дії підприємства клієнтам, партнерам, громадським організаціям, власним виробникам;
- як побудовано систему мотивації стратегічної діяльності.

Відображення дійсної ситуації на рівні мислення завжди має узагальнений характер. Людина виокремлює загальне в ситуації за допомогою аналізу та зіставлення окремих елементів, які реально існують за наявних умов, залучаючи при цьому минулий досвід. Зрозуміло, що чим ширшим, багатшим є цей досвід, різноманітнішими та глибшими є знання, тим більш точними та перспективними будуть ці узагальнення, що виражатимуться в оцінюванні ситуації, побудові концепції її змінювання, визначенні цілей та шляхів розвитку об'єкта дослідження та управління.

3.3 Місія як елемент стратегічного мислення та генеральна мета існування сучасного підприємства

Жодне підприємство не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо воно не має чітко визначених орієнтирів своєї діяльності. Формування місії та цілей діяльності організації виникає не лише з необхідності мати орієнтири, бачити перспективи діяльності, долати труднощі, які з'являються у конкурентному середовищі, а й тому, що організація є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі.

Усю сукупність орієнтирів діяльності підприємства можна розділити на три основних типи:

- *ідеали* − орієнтири, що ми не розраховуємо досягти в доступному для огляду періоді, але допускаємо наближення до них;
- *цілі* – найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства в плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному обсязі чи у більшій його частині;
- *завдання* − конкретні, кількісно вимірювані орієнтири, описи серії робочих функцій, що визначають форму і час виконання завдання.[64]

Розробка стратегії припускає визначення ідеалів і цілей. У рамках оперативного планування підприємство (організація) намічає конкретні завдання для кожної з ділянок роботи.

До ідеалів економічної організації можна віднести її бачення.

[64] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52

Бачення *(від фран. vision – бачення, візія) – це картина того, про що можна мріяти, стан бізнесу, якого можна досягти у віддаленому майбутньому за найбільш сприятливих умов і до якого спрямовані сподівання власника підприємства.*[68]

Зростаюче значення бачення визначається наступними факторами:

1. *Бачення є гарним засобом мотивації працівників підприємств*, особливо великих, децентралізованих, воно допомагає поєднувати людей у єдиному напрямку. У баченні звичайно не підкреслюється бажання дістати прибуток, воно поєднує індивідуальні ідеали всіх учасників організації у єдиний еталон цінностей. З цього погляду бачення перетинається з внутріфірмовою культурою, основним елементом якої є система цінностей організації.

2. *Бачення створює почуття перспективи в діяльності організації*, забезпечує наступність, тобто наступних одна за одною цілей підприємства. Будь-яка мета обмежує рамки дій підприємства, а бачення немає фінішної риси, воно створює імпульс для постійного прогресу.

«Бачення» тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства.

Філософія функціонування підприємства *− це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень*[65].

Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємство, як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідності.

Досить значна кількість авторів вважає за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як «бачення», філософія існування, цінності та місія.

Місія – *сукупність найзагальніших установ і цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) підприємства і принципи його діяльності.*[66]

---

[65] Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

[66] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52

Значення місії полягає у наступному: це базис, точка опори для всіх планових рішень підприємства, створює впевненість, що підприємство дотримується чітких цілей, які не суперечать одна одній; допомагає поєднати зусилля персоналу в обраному напрямку, об'єднує його дії; сприяє розумінню і підтримці серед зовнішніх учасників організації, тих, хто зацікавлений в її успіху.

Формування місії с звичайним явищем для високорозвиненого бізнесу. В умовах становления ринку в Україні формувати місію почали новостворені приватні економічні організації, які досягли певних успіхів. Визначати місію доцільно невеликим підприємствам. Досить часто місія підприємства формується коротко, у вигляді гасла. У такий спосіб виокремлюється основна, найбільш значуща мета діяльності підприємства *(рис. 3.2)*.

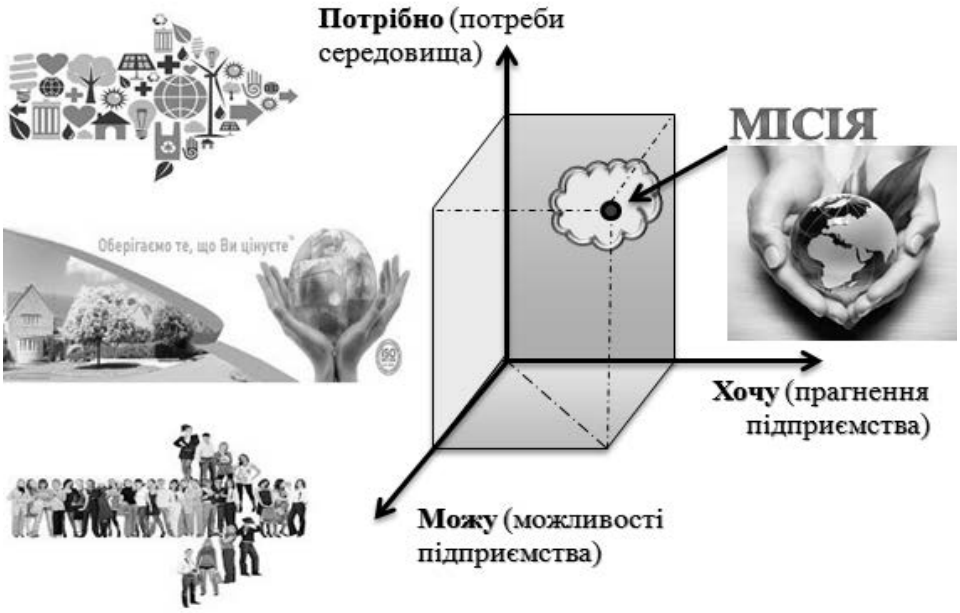


Рис. 3.2 Місія підприємства[67]

Основні групи людей, інтереси яких впливають на діяльність організації відповідно мають бути враховані при визначенні її місії:

- власники підприємства: вони започатковують діяльність і розвивають її для того, щоб за рахунок присвоєння результатів діяльності вирішити свої життєві проблеми;
- співробітники підприємства, які своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність підприємства, створення і реалізацію продукту, одержують за свою працю відповідну плату і задовольняють за рахунок цього свої життєві потреби;
- споживачі продукції, що віддають йому свої ресурси (найчастіше – гроші) в обмін на продукт, задовольняючи завдяки його використанню

[67] Сформовано автором

свої потреби;

- ділові партнери, які перебувають із ним у формальних і неформальних ділових відносинах, надають йому комерційні і некомерційні послуги, отримуючи за них відповідну плату;
- органи місцевого самоврядування, які взаємодіють з підприємством.

Місія підприємства має відображати інтереси всіх перелічених суб'єктів.[68]

Фактори розробки місії. На думку Ф. Котлера [20], при формуванні місії необхідно враховувати такі фактори:

- історію фірми, у процесі якої формувалась філософія підприємства;
- стиль поведінки і керівництва власників та управлінського персоналу;
- філософія функціонування підприємства;
- стан середовища функціонування;
- наявні ресурси підприємства;
- особливості та відмінності, притаманні підприємству.

Ці фактори можуть подаватись у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретної організації. Однак слід прагнути, щоб формування не було надто вузьким або надто широким.

Цілі *− конкретний стан окремих характеристик підприємства, які є для нього бажаними і які воно прагне досягти через певний проміжок часу та на досягнення яких спрямована його діяльність.*[69]

Одним з основних завдань стратегічного управління є обґрунтування цілей. У сучасній теорії управління вирізняють основні сфери діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає власні основні цілі, до яких належать, зокрема, вигідна позиція підприємства на ринку, високий рівень продуктивності, фінансова стабільність, активна інноваційна діяльність, висока кваліфікація персоналу, соціальна відповідальність.

Існує багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління підприємством. Деякі з них поділено за певними ознаками:

- *за спрямованістю мети* − зовнішні та внутрішні;
- *за напрямками діяльності на підприємстві* − економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні;
- *за можливістю повного втілення в життя* −«цілі створення» (матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про

[68] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52

[69] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52

процес);

 за охопленням рівнів управління − цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідів;

 за часовими характеристиками – коротко -, середньо - та довгострокові;

 за відповідною спрямованістю на види діяльності − стратегічні, тактичні, оперативні;

 за впливом на окремі елементи підприємства − виробничі та управлінські;

 за характером діяльності − функціонування та розвитку;

 за пріоритетами − основні, вторинні та підтримувальні;

 за вимірюваністю − кількісні та якісні.

Вимоги, що висуваються до цілей:

 досяжними, реальними (нереальна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтира, що негативно позначається на діяльності підприємства);

 гнучкими (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалась можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);

 вимірюваними (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити, досягнуто мети чи не досягнуто);

 коректними (тобто мета має давати чітке уявлення про напрям руху організації для її досягнення);

сумісними (сумісність передбачає, що довгострокові цілі відповідають місій а короткострокові довгостроковим. Важливо, щоб цілі не суперечили одна одній);

прийнятними для основних суб’єктів впливу, які визначають діяльність підприємства, і насамперед для тих. кому потрібно їх досягати.

Напрямки встановлення цілей. Існує кілька основних сфер, в яких підприємства встановлюють свої цілі: позиція на ринку; доходи підприємства; впровадження інновацій; робота з клієнтами; ефективний менеджмент; потреби та добробут співробітників; соціальна відповідальність.

Фази та способи встановлення цілей. Правильно організований процес встановлення цілей передбачає чотири фази:

 виявлення і аналіз тенденцій, які спостерігаються в середовищі;

 встановлення цілей для підприємства в цілому;

 побудова ієрархії цілей;

 встановлення індивідуальних цілей.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 3.3:

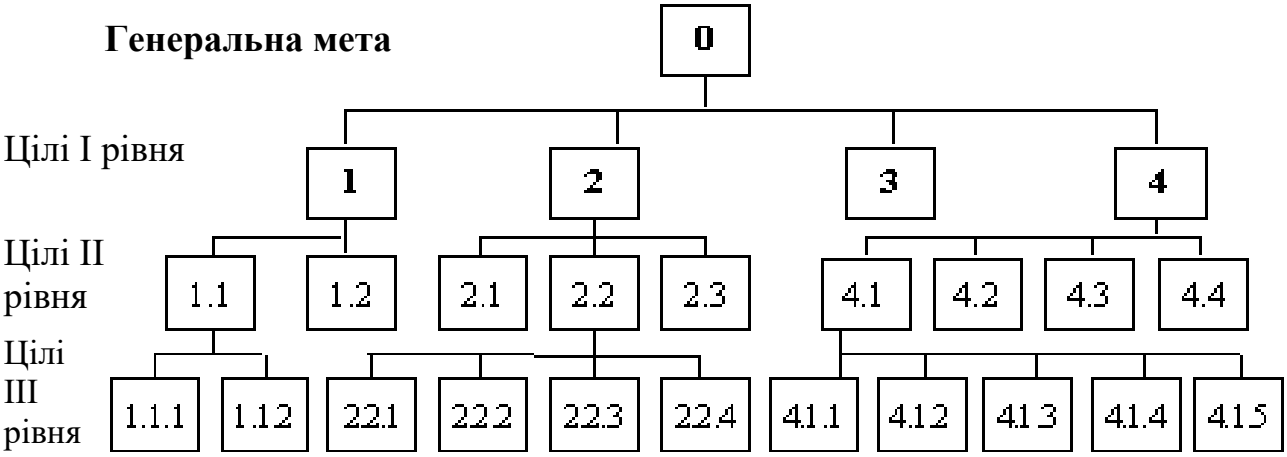


Рис. 3.3 Дерево цілей[70]

Мета *– це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, відносно якого вона встановлена й має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей.*[59]

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

[70] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід: а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня; б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги підприємства.

Горизонтальна координація забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «knowhow» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат і. т.д).

Встановлені цілі є законом для підприємства, його підрозділів, персоналу. Але з обов'язковості цілей не випливає їх незмінність. Нині поширені два основних способи встановлення цілей.

1.Цілі коригуються кожного разу за умови змін середовища підприємства, тобто мають ситуаційний характер.

2.Цілі систематично змінюються. На базі довгострокових цілей формуються короткострокові. При досягненні короткострокових цілей розроблюються довгострокові з урахуванням змін середовища. За такого підходу довгострокові цілі не досягаються, оскільки регулярно змінюються.

3.4. Системне мислення та його значення у вирішенні складних сучасних завдань

Стратегічне управління стикається зі слабо структурованими проблемами, склад та взаємозв'язки між частинами яких визначені не повністю, в яких виразно постає фактор невизначеності. Це означає, що для прийняття стратегічних рішень необхідно враховувати всі найважливіші сторони явищ і процесів, взаємозв'язки факторів, що впливають на об'єкт дослідження, розглядати їх у динаміці; це дасть змогу скоротити невизначеність за рахунок опосередкованого оцінювання невідомих (або слабо визначених) елементів. На цих засадах базується системний підхід.

Система *– (з грецьк.) план, порядок розташування частин цілого, визначений устрій, перебіг чого-небудь у послідовному, пов'язаному порядку. Або,* ***система*** *– це щось цілісне, що являє собою єдність закономірно розташованих частин, які перебувають у взаємному зв'язку.*[71]

Ознаками будь-якої системи є тотальність, повторюваність, послідовність, стабільність причинно-наслідкових зв'язків. Тотальність виявляється у відсутності подвійної комунікації, коли усі рішення зумовлені єдиними цінностями. Повторюваність – у тому, що відбувається кожного моменту. Послідовність – у співвідповідності цілей і дій. Стабільність причинно-наслідкових зв'язків – у тому, що біле залишається білим за будь-якого освітлення.

Системне мислення *– це один з нових сучасних термінів, які використовують менеджери, психологи, тренери особистісного зростання та інші коучери. Його рівень ілюструє швидкість і якість прийняття рішень, тому даний показник вивчають під час прийому на роботу як важливу характеристику майбутнього співробітника.*[72]

Термін «системне мислення» часто збиває з пантелику. Слово «системний» нерідко відносять до інформаційних технологій, а «мислення» звучить як щось розумне. Але «системний» означає «що складається з взаємозв'язаних одиниць».

---

[71] Система // Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. — 5-те вид. — К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. — ISBN 966-569-013-2.

[72] Джозеф О'Коннор Мистецтво системного мислення – необхідні знання про системи і творчий підхід до вирішення проблем / Дж. О'Коннор, Іан Макдермотт. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. –. 256 с, переклад Б. Пінскера

Традиційний логічний підхід до сприйняття дійсності і вивчення будь-якого явища заснований на тому, що спостережувана система розділяється на компоненти. Вони піддаються вивченню з подальшим збором в одне ціле. Виконуючи ці дії, людина навмисно спрощує систему, допускаючи при цьому велику кількість комбінацій факторів, що впливають один на одного.

Структуру всього світу можна описати як систему. Вона є цілісною, у ній немає окремих фрагментів, які ніяк не пов'язані з іншими компонентами. Поняття «система» можна прирівняти до освіти, існуючої і функціонуючої за рахунок багатоваріантної взаємодії великої кількості його частин. Особливість системи полягає в тому, що на неї справляє більший вплив не складу частин, а способи і методи їх взаємодії між собою. Характер цього взаємного впливу нелінійний, переважно прихований і неочевидний, а іноді навіть парадоксальний. Системне мислення спрямоване на пошук або розроблення такої моделі світобудови, в рамках якої можна буде з високою точністю розставити орієнтири у світі.

Будь-яка організація чи підприємство – складна, багатоцільова система, що має численні специфічні зв’язки із середовищем *(див. тему 1)*. Визначення перспектив їх розвитку вимагає від стратегічного мислення такої характеристики, як системність. Йдеться про необхідність чіткого визначення типу системи з оцінюванням специфічних особливостей суб’єкта та об’єкта управління, їх взаємодії, формування уявлення про місце та роль підприємства, кожної окремої підсистеми та конкретного виду діяльності в загальному процесі виробництва та управління з урахуванням усього багатогранного переліку зовнішніх і внутрішніх зв’язків. Будь-яка стратегія, розроблена з нехтуванням системного підходу, стикатиметься у разі її реалізації з численними не врахованими під час формулювання цієї стратегії факторами, опиниться перед необхідністю суттєвого перегляду або навіть відміни, призведе до зайвої втрати часу та грошей, а можливо, і до не конкурентоспроможності підприємства.

Починати розвиток системного мислення бажано з дитинства. Таким чином, воно стане основним способом сприйняття дійсності. Люди, що володіють системним мисленням, знаходять наступні здібності:

- бачать цілісність, наповненість множинними зв'язками;
- розуміють необхідність спотворення моделі реальності, завдяки чому відбувається спрощення сприйняття і з'являється можливість перемикатися між моделями;
- вміють розпізнавати ефект зворотного зв'язку (суть його у впливі, який надає одна ланка системи на всі інші; коливання неминучі і доступні для

розгляду, але результат рідко буває негайним, частіше він відстрочений у часі, тому його складно побачити);

- готові до того, що знадобиться постійно змінювати свої переконання;
- вміють бачити різні рівні реальності (незалежно від ступеня збільшення, вони здатні перемикатися між системами координат, а також звертають увагу і на систему в цілому, і на компоненти);
- можуть самостійно генерувати ментальні моделі світу для створення своїх причинно-наслідкових зв'язків.

Тестування, співбесіди та оцінка основних якостей претендентів на різні посади проводяться з метою складання правильного враження про професійні здібності претендента, а також про його особу в цілому. Науковий підхід до створення колективу допомагає досягти більш злагодженої роботи підприємства, повноцінної віддачі від співробітників і отримання ними задоволення від праці. Крім того, це зводить до мінімуму виникнення конфліктів та непорозумінь.

Системне мислення – це важлива здатність хорошого працівника, тому, оцінюючи його рівень, менеджери по персоналу вивчають такі якості претендентів: здатність до ефективного аналізу великого обсягу інформації; здатність до виявлення закономірностей у різних ситуаціях, а також до формування цілісної картини того, що відбувається; вміння оцінити ризики і можливості, пов'язані з процесом прийняття того або іншого рішення.

В залежності від того, наскільки розвинений системний підхід, системне мислення у досліджуваного, йому може бути наданий один з декількох рівнів.

1. Нульовий, його називають рівнем некомпетентності:

- такі люди не схильні аналізувати, діють інтуїтивно;
- не здатні виділити головне, оцінити ризик або наслідки, а також залишають без уваги найважливіші обставини ситуації;
- їм властиво приймати необдумані рішення.

2. Перший (початковий):

- здатні побачити різні фактори, які впливають на ситуацію, структурувати інформаційні дані, використовуючи значимі (не суперечать один одному) критерії, і робити логічні висновки;
- можуть сформувати системний погляд на ситуацію і простежити причинно-наслідкові зв'язки лише у тій сфері, в якій добре орієнтуються.

3. Другий (на базі першого рівня):

- здатні диференціювати дані і відокремити головні від другорядних, а також аналізувати досить великі обсяги інформації, включаючи явища комплексного і багатофакторного характеру;

 можуть бачити причинно-наслідкові зв'язки, виявити головні закономірності під час аналізу практично будь-яких ситуацій (включаючи ті, які виходять за межі їх професійної компетентності);

 бачать бар'єри, що заважають досягненню цілей, і можуть їх обійти або подолати;

 їх мислення варіативно, тобто вони здатні розробити більш одного стандартного варіанту вирішення проблеми.

4. Третій (на базі другого рівня):

 можуть ефективно добудувати відсутні ланки системи, у тому числі при відсутності необхідних даних, робити правильні висновки, ґрунтуючись на частковій або суперечливої інформації;

 здатні до продукування нових концепцій, які дозволяють знаходити рішення для дуже складних практичних завдань.

Насамперед, слід з'ясувати для себе суть і область застосування цього навику. Адже системне мислення – це якість, корисна не лише на робочому місці, але і в будь-яких життєвих обставинах. Навіть якщо мова йде про таку банальну справу, як конфлікт за сімейною вечерею, буває необхідно поглянути на ситуацію з боку, проаналізувати її передумови й оцінити можливі наслідки.

Виходячи з того, що системне мислення – це здатність вникнути у функціонування системи, для розвитку навички безглуздо намагатися вивчати окремі частини. Основна властивість систем полягає у появі властивостей, характерних для систем, але відсутніх у її компонентів. Вивчення системи доступно у процесі спостереження за нею. Щоб розвити системне мислення, варто спостерігати за ефективними і успішними об'єктами. Потрібно вивчати принципи їх роботи, характер зв'язків між частинами, наслідки різних вжитих дій. Такий прийом призводить до розуміння роботи успішних систем і застосування цього знання у житті.

Перегляд і корекція усталеного відношення до реальності надзвичайно важливі для свободи дій людини. Стереотипи формуються, виходячи з минулого досвіду, і досить непогано підходять для вироблення простого, типового рішення, але абсолютно неактуальні, якщо виникла зовсім нова проблема. Рішення системним мисленням базуються на розробці свіжих концепцій, тому так корисно тренувати свою винахідливість і нестандартний підхід до ситуації.

При розширенні інтересів, поглядів і світогляду людини, його мислення набуває варіативність. Широке коло інтересів автоматично веде до несвідомого розширенню ментальних карт. Це, у свою чергу, допомагає розвивати системне мислення.

Якщо навмисно створювати різні ситуації невизначеності і знаходити нові способи їх вирішення, можна отримати дуже хороші результати у тренуванні

системного мислення. У реальному житті немає ситуацій, які можна з впевненістю назвати певними. Маса факторів здатна вплинути у самий несподіваний момент. Насправді це найбільш дієвий та ефективний спосіб, який тренує творчі здібності і розвиває системне мислення. Його використовують на етапі прийому на роботу в компанії «Майкрософт». Кандидати на посаду зобов'язані вирішити кілька завдань творчого змісту.

Враховуючи всі перелічені обставини, можна стверджувати, що мистецтво системного мислення – мета цілком досяжна. Як і при будь-яких тренуваннях, знадобиться час, сила волі, наполегливість і завзятість. Проте результат того вартий, так як призводить до глибшого сприйняття процесів, що відбуваються в природі та суспільному житті.

3.5. Основа системного мислення - діаграми причинної циклічності

Внутрішні зв'язки між елементами, які часто не видно, – головна характеристика системи. Адже якщо таких зв'язків немає, то не існує і самої системи – є лише нагромадження. Наприклад, група випадкових людей у вагоні метро – це нагромадження, а колектив компанії – система, по-скільки існують внутрішні взаємозв'язки між співробітниками.

У системному мисленні є два фундаментальні принципи. По-перше, щоб зрозуміти систему і передбачити її поведінку, потрібно вивчати її в цілому. При поділі її на частини розриваються зв'язки – а це значить, що зрозуміти той чи інший її прояв буде неможливо. По-друге, щоб впливати на поведінку системи і контролювати її, слід впливати на неї в цілому. Намагання налаштувати її в одному місці з надією на те, що в іншому нічого не станеться, приречені на провал.

Багатьом здається, що цілісний підхід до вивчення проблеми і впливу на неї суперечить здоровому глузду. Зіштовхнувшись зі складнощами, ми інтуїтивно шукаємо способи їх спрощення, розділяючи систему на частини, потім вивчаємо їх і, врешті-решт, використовуємо інформацію про частини в якості основи для розуміння всієї системи в цілому. Але поділ на частини дає протилежний помилковий ефект – руйнування системи, яку ви намагаєтесь зрозуміти.

Чому людям інтуїтивно хочеться розбити проблему на частини? По-перше, іноді ми не бажаємо бачити складне, тому що нам набагато комфортніше жити у простому світі. По-друге, легше зрозуміти частину, ніж намагатися проникнути в суть складного цілого. І, по-третє, протягом останніх століть став дуже популярним аналітичний підхід, який можна охаракте-

ризувати як «розуміння по частинах». Але якщо ви захочете зрозуміти, як працює система «Слон», і вирішите розчленувати його, щоб вивчити властивості частин, то ви будете розчаровані результатом.

Поділ на частини – основна проблема управління. Відділ, яким керує менеджер, є частиною складної системи. І рішення, яке абсолютно правильно для відділу, може бути неоптимальним або навіть згубним для організації в цілому.

Розуміння системи за його окремими частинами не працює ще з однієї причини: у системи є характеристики, властиві їй в цілому, а не окремих її частин. Яка частина компанії відповідає за її прибутковість? Яка частина організму людини забезпечує температуру 36,6 °С? Ці властивості існують тільки на рівні цілісної системи, їх неможливо виявити при вивченні частин.

Властивості, притаманні системі в цілому, видимі сторонньому спостерігачеві. Але як вони з'являються? Це питання зараз активно вивчається, і, як результат, всі визнали фундаментальне значення зворотного зв'язку. Візьмемо, наприклад, футбольну команду. Одинадцять чудово підготовлених егоїстичних «зірок» тягнуть ковдру на себе. Але якщо кожен гравець буде привертати увагу глядачів лише до себе, команда зазнає поразки. Тому поведінка окремих членів команди має працювати на загальний результат: наприклад, потрібно не прориватися безпосередньо крізь захист, а передати пас. А щоб це робити, кожен гравець повинен обробляти інформацію про розташування противника і товаришів по команді. Такий потік інформації усередині системи і називають зворотним зв'язком.

Одне з перших досліджень впливу зворотного зв'язку на результат функціонування системи було виконане Майклом Фарадеєм у популярній роботі «Історія свічки».

Зворотний зв'язок *– вплив результату функціонування будь-якої системи на характер її подальшого функціонування. Термін «зворотний зв'язок» використовують стосовно протікання процесів у соціальних, біологічних, технічних, економічних та інших системах, а також у кібернетиці та в управлінні.*[73]

За характером впливу розрізняють підсилювальний і врівноважувальний зв'язок. Так, *врівноважувальний* – це «коли за посилення причини наслідок послаблюється більшою мірою, ніж послабився б за інших умов, чи за послаблення причини наслідок посилюється більшою мірою, ніж послабився б за інших умов». *Підсилювальний* – «Коли за посилення причини наслідок

[73] Шервуд Деніс Бачити ліс за деревами. Системний підхід для вдосконалення бізнес-моделі / Д. Шервуд. – 2002. – 380 с – http://baguzin.ru/wp/?p=3899

посилюється більшою мірою, ніж він посилився б за інших умов, чи за послаблення причини наслідок послаблюється більшою мірою, ніж послабився б за інших умов.

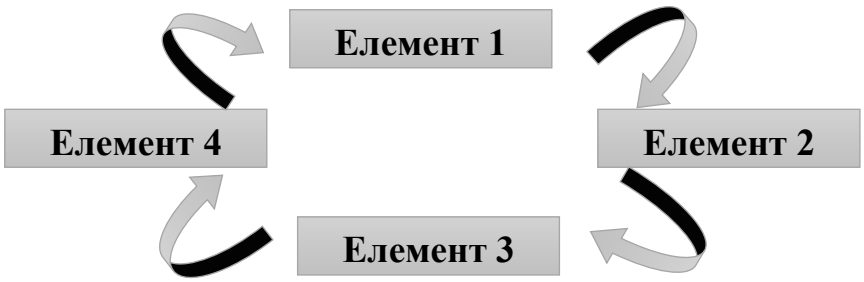
Контур зворотний зв'язку **–** результат, накопичений у системі, передбачається у зворотному зв'язку на їх вихід і викликає зміни в роботі всієї системи.

Підсилювальний контур зворотного зв'язку **–** зміни вихідного продукту, повертаючись на вихід системи, посилюють первинні зміни у тому самому напрямі. Цей контур штовхає систему вибраним шляхом та сприяє розвитку в тому самому напрямі, що й первинні зміни.

Врівноважувальний контур зворотного зв'язку – зміна стану системи є сигналом до початку руху в протилежному напрямі, щоб відновити втрачену рівновагу. Цей контур протистоїть змінам і підтримує стабільність системи, а результат змін гасить їх причину.

Контури, цикли зворотних зв'язків **–** *основні архітектурні блоки системи.* Сукупність двох або більше елементів системи, взаємопов’язаних зворотними зв'язками (підсилювальними та врівноважувальними) і відношеннями «причина – наслідок», які разом утворюють замкнене коло рис. 3.4.

.



.

Рис. 3.4 Замкнене коло

Підсилювальний контур – кількість врівноважувальний зв'язків парна (або дорівнює нулю). Дія – розширення з кожним витком (*рис. 3.5*).

Рис. 3.5 Підсилювальний контур

Врівноважувальний контур – кількість врівноважувальний зв'язків непарна. Дія – прагнення до цілі (*рис. 3.6*).

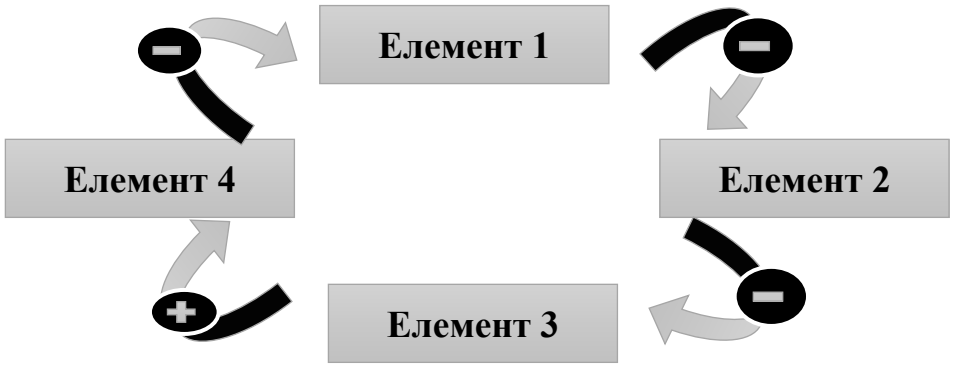


Рис. 3.6 Врівноважувальний контур

Випередження – тип контуру зворотного зв'язку коли: майбутнє впливає на сьогодення. *Врівноважувальне випередження* – коли передбачення чи прогноз приводять систему до стану, який і було передбачено. Це – пророцтво, яке само себе здійснює. *Підсилювальне випередження* – коли передбачення сприяють відходу системи від стану, який напророчено. Це пророцтво, що самозаперечується.

Діаграми причинної циклічності *(інструмент системного мислення – наочний спосіб відображення дійсності) – модель системи у формі сукупності взаємопов'язаних ліній зворотного зв'язку між її елементами.*[74]

Правила створення діаграм причинної циклічності. Складання діаграм циклічної причинності – це свого роду мистецтво. Для цього потрібно розібратися, наскільки детальною повинна бути діаграма, а також як відобразити суть складної проблеми. Але ці завдання полегшуються тим, що існують 12 чітких правил, які допомагають скласти будь-яку діаграму циклічної причинності.

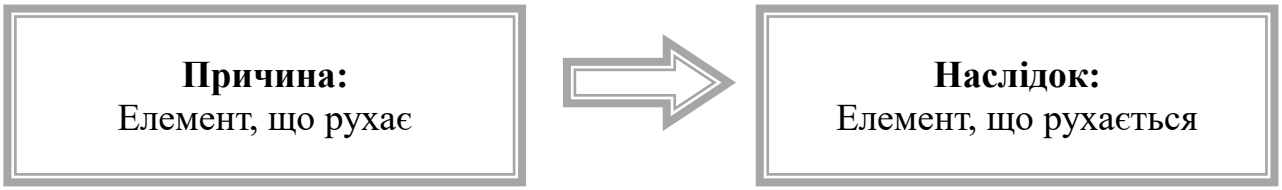
Правило 1. *Визначення кордону (рамок).* У діаграму необхідно включити все потрібне, у залежності від системи інтересів. Згадуючи історію про слона, можна сказати так: якщо система інтересів – слон, можна намалювати кордон навколо одного слона, але якщо вивчати слонів як соціальну тварину, то кордони повинні включати у себе стадо слонів. А якщо система – слон як частина екосистеми Африки, то кордон повинен окреслювати всю екосистему.

---

[74] Шервуд Деніс Бачити ліс за деревами. Системний підхід для вдосконалення бізнес-моделі / Д. Шервуд. – 2002. – 380 с – http://baguzin.ru/wp/?p=3899

Правило 2. *Почніть з цікавого.* Усередині діаграми все пов'язано з усім, тому неважливо, з чого ви почнете. Якщо ви будете йти по ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, то рано чи пізно знайдете їх всі, але варто визнати, що легше починати створювати діаграму з того місця або елемента, який вам найбільш цікаво досліджувати.

Правило 3. *Запитайте себе:* «що рухає цей елемент?» І «що рухає цим елементом?». Всі елементи діаграми пов'язані. Два будь-яких елемента мають між собою причинно-наслідковий зв'язок: вони є причиною одного явища і наслідком іншого.



Правило 4. *Не перевантажуйте діаграму.* Ви неминуче зіткнетеся з тим, що будь-який елемент може бути двигуном багатьох інших або сам мати безліч двигунів. Але якщо включити їх всі, то ви отримаєте вкрай перевантажену діаграму. У цьому випадку ліс буде губитися за деревами. Тут немає чітких правил, краще покладатися на інтуїцію і здоровий глузд. Але, без сумніву, відро для сміття – один з основних допоміжних інструментів системного мислення. Туди відправляються перевантажені діаграми, які не допомагають розібратися в проблемі, а, навпаки, посилюють її.

Правило 5. *Використовуйте іменники, а не дієслова.* Якщо ви будете вживати іменники у назвах елементів системи, Ви побачите, що Ваші діаграми виглядають зрозуміліше.

Правило 6. *Не вживайте такі терміни, як «зростання» або «зниження».* При складанні діаграм неминуче з'являється спокуса включити в них ці два слова. Але цього робити не можна. Є лише стрілки з позначенням «+» і «–».

Правило 7. *Не бійтеся незвичайних елементів.* Діаграми циклічної причинності – не бухгалтерська таблиця. Однією з переваг системного мислення є те, що воно дозволяє говорити про речі, які зазвичай замовчуються.

Правило 8. *Вказуйте типи зв'язків «+» і «–» по ходу складання діаграми.* Не залишайте це питання до моменту, коли закінчите діаграму. На це є дві причини. По-перше, тип зв'язків може показати, що один елемент неправильно з'єднаний з іншим або невдало позначений. По-друге, тип зв'язків допомагає зрозуміти реальну структуру і поведінку системи. Тому без них діаграма не буде ефективним інструментом для розуміння проблеми і прийняття рішення.

Правило 9. *Не зупиняйтесь.* Коли управлінці починають вивчати системне мислення і моделювати діаграми, то сповнені впевненості: «Я зможу,

це легко!». Потім вони відвідують семінари, читають книги, починають складати власні діаграми – і впадають в ступор. Діаграми стають все більш заплутаними, все менше зрозумілими. З цим ступором можна впоратися, тільки проявивши старанність і наполегливість. Не здавайтесь і не зупиняйтесь.

Правило 10. *Хороша діаграма повинна виглядати реалістично.* Якщо ви працюєте над діаграмою, перевірте її на групі колег, які знають, у чому суть проблеми. Вони відразу дадуть вам зрозуміти, наскільки реалістичною є діаграма.

Правило 11. *Не закохуйтеся в свої діаграми.* Автор, який доклав масу зусиль для складання хорошою діаграми, починає вважати її твором мистецтва і, як будь-який художник, не бажає вносити в неї корективи. Тому коли йому радять подумати над тією чи іншою зміною у діаграмі, всередині нього починається боротьба. Проте, хороша діаграма – насправді результат багатьох спроб і помилок.

Правило 12. *Не буває «закінчених» діаграм.* Їх складання – творчий процес, в якому завжди з'являються нові ідеї, версії, аспекти. Дуже важливо залишати своє мислення відкритим. При роботі з системним мисленням варто пам'ятати, що складання діаграм циклічної причинності – це ефективний спосіб наочно продемонструвати ментальні моделі. Адже діаграми не відображують реальність абсолютно достовірно – вони скоріше відображають уявлення свого творця про те, як виглядає світ. Пітер Сенге, автор книги «П'ята дисципліна» і один з апологетів системного мислення, вважає, що взаємодії людей заважає взаємне нерозуміння поглядів на життя, глибоко заховані ментальні моделі один одного.

Замість того щоб слухати і поважати ментальні моделі оточуючих, ми намагаємося нав'язати свої і засмучуємося, коли їх не приймають. Про це варто пам'ятати, коли ми працюємо з інструментами системного мислення.

Управління підприємством – це управління складним механізмом, тільки його частинами є живі люди. Аналогія так і напрошується: команда менеджерів сидить за пультом, смикає за важелі, натискає на кнопки, клацає перемикачами.

У кожного важеля є своя назва, наприклад «канал продажів», «кількість персоналу», «витрати на рекламу ». І у кожного з них є реальний показник і планований, який вказує, яким має бути значення, а не яким воно є зараз.

Стратегію в термінах системного мислення можна визначити як набір планованих показників всіх важелів. Це процес, в якому менеджмент вирішує, як слід змінити параметри важелів і чи варто їх міняти. Після того як політичні рішення прийняті, реалізація стратегії полягає у виконанні всіх необхідних дій, щоб реальні параметри важелів прийшли у відповідність з запланованими. Сенс

стратегії – в переміщенні важелів. Вирішити, в яке становище встановити важіль, і вживати відповідні заходи – це як раз те, що повинен робити керівник.

Важелі і результати компанії – це різні поняття. Важелі впливають на результати, але ними не є. Наприклад, важіль реклами впливає на результат продажів, важелі накладних витрат – на прибуток, а важіль зв'язків з громадськістю – на ціну акцій. Гірка правда полягає в тому, що жоден керівник не може здійснити дії, які безпосередньо вплинуть на результати: продажу, прибуток, настрій співробітників, ціну акцій. Його дії – важелі, які він перемикає – впливають на результати побічно, через причинно-наслідкові зв'язки, які можуть включати в себе затримки. Перемикання важелів – це все, що може зробити менеджер.

Кращий спосіб розібратися в системному мисленні – використовувати його у реальному житті. Наступного разу, коли ви будете вирішувати дійсно складну проблему, спробуйте зобразити причинно-наслідкові зв'язки, з'єднавши їх у петлі. І тоді ви раптово виявите, що склали логічну діаграму, що дозволяє побачити «ліс за деревами». Покажіть її вашим колегам – і ви здивуєтеся, що станеться. Ви викличете конструктивну дискусію і суперечки, тому що будете вивчати проблему на правильному рівні – на рівні ментальної моделі.

Мудрість рідко дається від природи. Але будь-хто може навчитися складати діаграми циклічної причинності, відстежувати і розуміти причинно-наслідкові зв'язки, вивчати наслідки дій і приймати рішення, які витримають перевірку часом. А це те, що дозволяє менеджерам стати мудрішими.

Питання для самоконтролю

1. Яка роль процесів мислення в системі управління підприємством у сучасних умовах господарювання?

2. Чому дії, які раніше приводили до успіху, раптом перестають давати сподіваний результат, приносячи натомість лише розчарування?

3. Чому складові систем намагаються працювати раціонально, але результати бувають просто жахливі?

4. Чи існує у світі те, що не можна назвати системою?

5. Чому часто події відбуваються набагато швидше або, навпаки, повільніше, ніж можна було б сподіватися?

6. Яка мета формування місії підприємства? Наведіть приклади формулювання місії відомих Вам підприємств.

7. Чи впливає, а якщо впливає, то яким чином, на обрання та реалізацію стратегії підприємства формулювання місії підприємства?

8. Чи є різниця між стратегічною місією і метою підприємства, а якщо є, то який між ними зв'язок?

9. Що являє собою мережа і ієрархія цілей підприємства?

10. Побудуйте діаграму причинної циклічності для підприємства як відкритої системи.

ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

І. Практична ситуація: *Ознайомившись з діяльністю одного із вітчизняних підприємств, виконайте наступні завдання:*

1. Оцініть внутрішнє середовище підприємства (будь-яке за власним вибором), використовуючи відомі Вам підходи та визначте ознаки їх конкурентної сили/слабкості (Кейс 1).

2. Оцініть зовнішнє середовище опосередкованого впливу на діяльність підприємства (за власним вибором) використовуючи такий інструмент стратегічного аналізу як PEST – аналіз (Кейс 2).

КЕЙС 1: «ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»

Внутрішнє середовище організації являє собою частину загального середовища її діяльності, що знаходиться в межах організації. Це середовище справляє постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Тому після аналізу зовнішнього середовища керівництво має провести оцінку потенціалу організації з метою визначення її ефективної конкурентоспроможної стратегії. Через це аналіз внутрішнього середовища, здійснюваний заради стратегічних цілей, повинен бути системним і багато-факторним.

Крок перший: загальна характеристика підприємства. *Опис діяльності підприємства та його структурних підрозділів.*

Таблиця 1

Підприємство ПАТ «…»: структура компанії

Структурна одиниця	**Назва**

Таблиця 2

Підприємство ПАТ «…»: структура акціонерів

Акціонери	Частка, %

Таблиця 3

Підприємство ПАТ «…»: номенклатура продукції

Асортимент продукції	Частка, %

Щоб краще зрозуміти, який саме вид продукції займає найбільшу частку на підприємстві ПАТ «…» побудуйте кругову діаграму.

Крок другий: аналіз фінансового потенціалу підприємства. Для здійснення господарської діяльності, виготовлення продукції, отримання доходів будь-яке підприємство використовує різні види ресурсів: матеріальні, трудові, фінансові. Фінансові ресурси підприємства − це власний, позичений та залучений грошовий капітал, який використовується для формування власних активів і здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою отримання прибутку.

Таблиця 4

Вартість та структура фінансових ресурсів ПАТ «…» за період 20..−20.. рр., на кінець року

Показники	20..		20..		20..		20..		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, −	%
Разом фінансові ресурси підприємства, з них:										
Власні кошти										
Залучені										

кошти										
Позичені кошти										

Найбільш вагомою складовою власних коштів підприємства ПАТ «…» є власний капітал. До складу власного капіталу даного підприємства, крім статутного капіталу, входить також інший додатковий капітал, резервний капітал і нерозподілений прибуток.

Таблиця 5

Вартість власного капіталу підприємства ПАТ «…» 20..-20.. роках, тис. грн. на кінець звітного періоду

Показники	20..	20..	20..	20..	Відхилення	
					+, –	%
Всього власний капітал, з них:						
Статутний капітал						
Інший додатковий капітал						
Резервний капітал						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)						

Щодо структури власного капіталу даного підприємства, то результати розрахунків, що відображені в табл. 6.

Таблиця 6

Структура власного капіталу підприємства ПАТ «…» за період 20..-20.. роках, у %, на кінець звітного періоду

Показники	20..	20..	20..	20..	Відхилення, + ,-
Всього власний капітал, у т. ч.:					
Статутний капітал					
Інший додатковий капітал					
Резервний капітал					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					

Усі проаналізовані вище фінансові ресурси беруть участь як у формуванні активів підприємства, так і у здійсненні його виробничо-фінансової діяльності з метою отримання прибутку.

Таблиця 7

Фінансові результати діяльності ПАТ «…» за період 20..-20.. роках, тис. грн.

Показники	20..	20..	20..	20..	Відхилення	
					+,-	%

Дохід (виручка) від реалізації продукції						
Податок на додану вартість						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції						
Собівартість реалізованої продукції						
Валовий прибуток						
Інші операційні доходи						
Адміністративні витрати						
Витрати на збут						
Інші операційні витрати						
Прибуток (збиток) від операційної діяльності						
Інші фінансові доходи						
Інші доходи						
Фінансові витрати						
Інші витрати						
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування						
Податок на прибуток						
Надзвичайні доходи						
Чистий прибуток (збиток)						

Одержання прибутку будь-якого підприємства пов’язане з витратами. Витрати підприємства формуються в процесі використання ресурсів при здійсненні певної його діяльності. Вони мають різну цільову спрямованість, але найбільш загальним і принциповим є поділ їх на операційні, фінансові, інвестиційні та надзвичайні витрати, а також податок на прибуток.

Таблиця 8

Характеристика операційних витрат ПАТ «…» за елементами за період 20..–20.. рр.

Елементи витрат	**20..**		**20..**		**20..**		**20..**		**Відхилення**	
	тис. грн.	**%**	**тис. грн.**	**%**	**тис. грн.**	**%**	**тис. грн.**	**%**	**тис. грн.**	**%**
Матеріальні витрати										
Витрати на оплату праці										
Відрахування на соціальні заходи										
Амортизація										
Інші операційні витрати										
Разом										

Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою

мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи є головне завдання кожного учасника господарської діяльності. Для того, щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність. Тобто, необхідно визначити показники відносної прибутковості або рентабельності.

Таблиця 9

Показники оцінки ефективності господарювання підприємства ПАТ «…»

№ з/п	Показники	Р о к и				Відхилення (+,-)
		20..	20..	20..	20..	
1.	Рентабельність операційної діяльності, %					
4.	Коефіцієнт покриття виробничих витрат					
5.	Коефіцієнт окупності виробничих витрат					
6.	Валова рентабельність продукції, %					
7.	Чиста рентабельність продажу продукції, %					
9	Рентабельність підприємства, %					
10.	Рентабельність власного капіталу, %					
11.	Рентабельність залученого капіталу, %					
12.	Рентабельність необоротних активів, %					
13.	Коефіцієнт покриття активів					
14.	Коефіцієнт окупності активів					
15.	Коефіцієнт покриття власного капіталу					
16.	Коефіцієнт окупності власного капіталу					

Важливими групами показників оцінки фінансового стану підприємст-ва є показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Зазначимо, що поняття «платоспроможність» і «ліквідність» взаємопов'язані. Ліквідність − це здатність підприємства перетворити свої активи в грошові кошти для покриття боргових зобов'язань. Від рівня ліквідності підприємства залежить платоспроможність, тобто його можливість своєчасно задовольняти платіжні зобов'язання. Разом з тим, ліквідність характеризує як поточний стан розрахунків, так і перспективний. Підприємство може бути платоспроможним на звітну дату, але втратити її в майбутньому.

Таблиця 10

Показники оцінки ліквідності підприємства ПАТ «…»

Показники	Методика розрахунку (дані Ф1 «Баланс»)	Нормативне значення	Роки				Відхилення +/-
			20..	20..	20..	20..	
Коефіцієнт загальної ліквідності	(Р 260 - Р 270)/Р 620	> 1					

Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Р 150-Р 250)/Р 620	>0,5					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Р 220 + Р 230 + Р 240)/Р 620	>0,2					
Частка оборотних засобів в активах	Р 260 / Р280	за планом					
Частка виробничих запасів в оборотних активах	(Р 100 -Р120) /Р 260	>0,5					
Робочий капітал, тис грн.	(Р 260 + Р 270) - (Р 620+Р 630)	середньога лузеве					

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів.

Таблиця 11

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства ПАТ «…»

Показники	**Методика розрахунку (дані Ф1 «Баланс»)**	**Нормативне значення**	**Фактичне значення**				**Відхилення, +/-**
			20..	**20..**	**20..**	**20..**	
Коефіцієнт автономії	Р 380 / Р 640	>0,5					
Коефіцієнт фінансової залежності	Р 640 / Р 380	<2,0					
Коефіцієнт фінансової стабільності	Р 380 / Р 480 + Р 620	>1					
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	(Р 380 - Р 080) / Р 260	>0,1					
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Р 260 - Р 620) / Р 380	>0,5					
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного	(Р 480 + Р 620) / Р 380	<0,5					

капіталу							
Коефіцієнт стійкості фінансування	(Р 380 + Р 430 + Р 480) / Р 280	0,8-0,9					
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	(Р 480 + Р620) / Р 640	<0,5					
Коефіцієнт поточних зобов'язань	Р 620 / (Р 480 + Р 620)	>0,5					

Крок третій: аналіз виробничого потенціалу підприємства. Наявні у розпорядженні підприємства фінансові ресурси є джерелом формування необоротних та оборотних активів підприємства. Зазначимо, що необоротні активи, оборотні фонди (матеріальні ресурси), технологія та енергетичні ресурси є вагомою складовою виробничого потенціалу підприємства. В свою чергу, виробничий потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів, наявних на підприємстві, яка може бути за певних умов залучена у виробничий процес для виготовлення певного виду продукції відповідної якості у встановлені терміни.

Таблиця 12

Залишкова вартість нематеріальних активів підприємства ПАТ «…» за період 20..–20.. роках, тис. грн. на кінець року

Показники	20..	20..	20..	20..	Відхилення	
					+, -	%
Разом нематеріальні активи, з них:						
Інші нематеріальні активи						
Вартість створених підприємством нематеріальних активів						

Таблиця 13

Вартість необоротних активів ПАТ «…» за період 20..-20.. роках, тис. грн. на кінець звітного періоду

Показник	20..	20..	20..	20..	Відхилення	
					+, –	%
Всього необоротні активи, з них:						
нематеріальні активи						
Незавершене будівництво						
Основні засоби						
Відстрочені податкові активи						

Таблиця 14

Структура необоротних активів ПАТ «…» за період 20..-20.. роках, у %, на кінець звітного періоду

Показники	20..	20..	20..	20..	Відхилення, +, -
Всього необоротні активи, з них:					
нематеріальні активи					
Незавершене будівництво					
Основні засоби					
Відстрочені податкові активи					

Таблиця 15

Вартість та структура основних засобів «…» у 20..-20.. рр, на кінець року

Показники	20..		20..		20..		20..		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої										
Машини та обладнання										
Транспортні засоби										
Інструменти прилади, інвентар										
Бібліотечні фонди										
Малоцінні необоротні матеріальні активи										
Всього основні засоби										

Невід’ємною частиною активів кожного підприємства є оборотні засоби. Оборотні засоби складаються з оборотних фондів і фондів обігу. Оборотні фонди являють собою частину засобів виробництва, які беруть участь в одному виробничому циклі, при цьому переносять усю свою вартість на вартість готової продукції і змінюють свою натуральну форму. До фондів обігу належать оборотні засоби у вигляді товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів підприємства, які забезпечують безпе-рервність процесу виробництва.

Таблиця 16

Вартість оборотних активів підприємства ПАТ «…» за період 20..-20.. рр, тис. грн. на кінець звітного періоду

Показник	20..	20..	20..	20..	Відхилення	
					+, −	%
Всього оборотні активи, з них:						
Виробничі запаси						
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги						
Дебіторська заборгованість за бюджетом						
Дебіторська заборгованість за виданими авансами						
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів						
Інша поточна дебіторська заборгованість						
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті						
Грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті						
Інші оборотні активи						

Статистичні дані щодо вартості та структури запасів досліджуваного підприємства відображено в табл. 17.

Таблиця 17

Вартість та структура запасів підприємства ПАТ «…»за період 20..-20.. рр., на кінець року

Показник	20..		20..		20..		20..	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Сировина і матеріали								
Паливо								
Запасні частини								
Малоцінні та швидкозношувальні предмети								
Разом								

Варто зазначити, що ефективність використання необоротних і оборотних активів підприємства виявляється у фінансових результатах його діяльності.

Насамперед визначимо, наскільки ефективно використовувались наявні на підприємстві основні засоби у процесі виробництва продукції. Для цього розрахуємо наступні показники, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів підприємства:

Таблиця 18

Показники ефективності використання основних засобів ПАТ«…» за період 20..-20.. роках

Показник	20..	20..	20..	20..	Відхилення	
					+, –	%
Фондовіддача						
Фондомісткість						
Рентабельність основних фондів, у %						

Ефективність використання такої складової економічного потенціалу як матеріальні ресурси (оборотні фонди) можна здійснювати за такими показниками як, коефіцієнт оборотності оборотних фондів, тривалість одного обороту, матеріаловіддача, матеріаломісткість, рентабельність оборотних фондів та інші. Визначимо декілька із зазначених показників ефективності використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 19

Ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві ПАТ«…» за період 20..-20.. роках

Показник	20..	20..	20..	20..	Відхилення	
					+, –	%
Матеріаловіддача						
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, у %						
Рентабельність оборотних засобів, у %						

Ділова активність підприємства є досить широким поняттям і включає практично всі аспекти його роботи. Для наглядної оцінки ділової активності підприємства ПАТ «…» необхідно обчислити наступні показники (табл. 20):

Таблиця 20

Підприємство ПАТ «…»: аналіз ділової активності за 20..-20.. рр.(тис. грн.)

Коефіцієнт	Розрахункова формула	Значення коефіцієнту			Норма тив	Абс. відх.
		20..	20..	20..		
Коефіцієнт оборотності активів *(Коб.а.)*	Виручка від реалізації прод./Підсумок балансу				>1	
Тривалість одного	Д календ. /Коеф-т				0,6-0,8	

обороту *(tоб)*	оборотності активів					
Коефіцієнт оборотності власного капіталу *(Коб.вл.к.)*	Чиста виручка від реалізації прод./Сер. вартість власного капіталу				>0 збільш.	
Коефіцієнт оборотності ОЗ *(Фв)*	Чиста виручка від реалізації прод./Підсумок балансу				>0 збільш.	

Крок четвертий: оцінка трудового потенціалу підприємства. Вагомою складовою економічного потенціалу підприємства є трудовий потенціал. Наявний трудовий потенціал визначає межі економічного розвитку підприємства в майбутньому. В свою чергу, персонал є головним ресурсом будь-якого підприємства, від ефективності використання якого здебільшого залежать результати використання інших складових економічного потенціалу, а також фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Можливість розвитку трудового потенціалу персоналу залежить від складу і якості професійної підготовки всіх працівників, від існуючої системи мотивації праці, організаційної структури підприємства, а також організації використання трудового потенціалу кожного працівника в робочому процесі.

Таблиця 21

Чисельність та структура трудових ресурсів ПАТ «…» за період 20..–20.. рр.

Категорії персоналу	**20..**		**20..**		**20..**		**20..**		**Відхилення**	
	чол.	**%**	**чол.**	**%**	**чол.**	**%**	**чол.**	**%**	**+,–**	**%**
Разом працівників, з них:										
робітники										
керівники										
спеціалісти										
службовці										

Вартість трудового потенціалу як складової економічного потенціалу підприємства визначається витратами на оплату праці працівників, виплату премій та інших заохочувальних виплат, а також витратами на навчання і підвищення їх кваліфікації.

Таблиця 22

Середньорічна кількість працівників та фонд оплати праці підприємства ПАТ «…» у 20..-20.. роках

Показник	**20..**	**20..**	**20..**	**20..**	**Відхилення**	
					+, -	**%**

Середньорічна кількість працівників						
Фонд оплати праці, тис. грн.						
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.						

Оцінку ефективності використання такого складового елементу економічного потенціалу як трудовий потенціал здійснюватимемо шляхом розрахунку показника продуктивності праці прямим методом та його щорічної динаміки.

Таблиця 23

Стан продуктивності праці на підприємстві ПАТ «…» у 20..-20.. роках

Показник	**20..**	**20..**	**20..**	**20..**	**Відхилення**	
					+, –	**%**
Продуктивність праці робітників, тис. грн./чол.						
Зростання продуктивності праці, у % до минулого року						

ВИСНОВКИ:

КЕЙС 2: «МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ STEP-АНАЛІЗУ (PEST-АНАЛІЗУ)

STEP-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення соціальних (Society), технологічних (Technology), економічних (Economy) та політичних (Policy) факторів зовнішнього середовища підприємства, що можуть, прямо або опосередковано впливати на підприємство.

Важливі моменти складання STEP аналізу. Даючи оцінку політичним, економічним, соціально-культурним та технологічним факторам, необхідно враховувати не тільки їх фактичний стан, а й прогнозувати можливі зміни кожного фактора на кілька років вперед. Саме тому так важливо, щоб в проведенні PEST аналізу брали участь експерти галузі або персонал компанії, який вже давно взаємодіє з ринком.

Весь процес проведення PEST аналізу можна умовно розбити на наступні етапи:

- визначення факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії
- збір інформації по динаміці і характером зміни кожного фактора
- аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактора
- складання зведеної таблиці PEST аналізу

Інформація та розуміння ситуації – найважливіший етап будь-якого аналізу. Для отримання реалістичної картини про зміну ринкових факторів опитаєте людей, які з різних точок зору дивляться на ринок: незалежні експерти ринку, менеджери з продажу, продавці (безпосередньо взаємодіють з кінцевими покупцями), власники бізнесу, керівники різних відділів, топ-менеджмент компанії, маркетологи суміжних галузей. Вивчіть всю відкриту інформацію по ринку в Інтернеті та друкованих виданнях. Подивіться, якого розвитку досягла ваша галузь в більш розвинених країнах, з якими проблемами зіткнулася на ринках схожих країн.

Крок перший: визначаємо фактори для аналізу. Першим кроком є складання переліку факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії в довгостроковій перспективі (3-5 років). Розбийте ці фактори на 4 групи: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні.

Таблиця 1

PEST аналіз: опис факторів

Соціальні фактори		
1		
2		

3		
Технологічні фактори		
1		
2		
3		
Економічні фактори		
1		
2		
3		
Політичні фактори		
1		
2		
3		

Максимально детальний список PEST чинників, які зазвичай розглядаються компаніями:

(P) POLITICAL - політичні фактори зовнішнього середовища

Фактори впливу політичного середовища на ринок
Стійкість політичної влади та існуючого уряду
Бюрократизація і рівень корупції
Податкова політика (тарифи і пільги)
Свобода інформації та незалежність ЗМІ
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика

Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі
Ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право
Антимонопольне і трудове законодавство
Законодавство з охорони навколишнього середовища
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі
Імовірність розвитку військових дій в країні

(E) ECONOMICAL - економічні фактори зовнішнього середовища

Фактори впливу економічного середовища на ринок
Темпи зростання економіки
Рівень інфляції та процентні ставки
Курси основних валют
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни
Рівень доходів населення
Ступінь глобалізації та відкритості економіки
Рівень розвитку банківської сфери

(S) SOCIO-CULTURAL – соціально-культурні чинники зовнішнього середовища

Фактори впливу соціально-культурного середовища на ринок
Рівень охорони здоров'я та освіти
Ставлення до імпортних товарів і послуг
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля та виходу на пенсію
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу
Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві
Спосіб життя і звички споживання
Розвиток релігії та інших вірувань
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів
Темпи зростання населення
Рівень міграції та імміграційні настрої
Статево-вікова структура населення і тривалість життя
Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини
Розмір і структура сім'ї

(T) TECHNOLOGICAL – технологічні фактори зовнішнього середовища

Фактори впливу технологічного середовища на ринок
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі
Витрати на дослідження і розробки
Законодавство в області технологічного оснащення галузі
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв
Доступ до новітніх технологій
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій

Крок другий: визначаємо ступінь впливу факторів. Після того, як всі фактори, здатні вплинути на продажі і прибуток компанії обрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактора. Сила впливу фактора оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

1 – вплив фактора мала, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії

2 – тільки незначна зміна фактора впливають на продажі і прибуток компанії

3 – вплив фактора висока, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ! Фактори, які зовсім не впливають на діяльність компанії, просто не включаються в таблицю. Оцінка сили впливу фактора – це суб'єктивна експертна оцінка.

Таблиця 2

Оцінки значущості факторів PEST аналізу

Соціальні фактори		
	Опис фактора	Вага
1		
2		
3		
Технологічні фактори		
1		
2		

3		
Економічні фактори		
1		
2		
3		
Політичні фактори		
1		
2		
3		

Крок третій: проводимо оцінку ймовірності зміни фактора. Імовірність коливань оцінюється по 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Оцінку краще проводити не індивідуально, а серед кола людей, що мають певний досвід роботи в галузі і експертизу в будь-якому з напрямків роботи.

Таблиця 3

Оцінки ймовірності коливань PEST – факторів

Соціальні фактори			**Експертна оцінка**					**Середня оцінка**	**Оцінка з поправкою на вагу**
Опис фактора		**Вплив фактора**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		
1									
2									
3									
Технологічні фактори									
1									

2									
3									
Економічні фактори									
1									
2									
3									
Політичні фактори									
1									
2									
3									
	ВСЬОГО								

Чим вище реальна значимість фактора (в табл. це стовпець «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактора на бізнес.

Крок п'ятий: складання зведеної таблиці PEST аналізу. Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі чинники в порядку убування своєї важливості розміщуються в наступній таблиці:

Таблиця 4

Зведена таблиця PEST аналізу

ПОЛІТИЧНІ		**ЕКОНОМІЧНІ**	
Фактор	*Вага*	*Фактор*	*Вага*

СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		**ТЕХНОЛОГІЧНІ**	
Фактор	*Вага*	*Фактор*	*Вага*

Таблиця PEST аналізу – проміжний варіант. Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: по кожному фактору прописати вплив фактора на галузь, на компанію і спланувати програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив фактора і максимально використовувати позитивний вплив фактора на діяльність компанії.

Таблиця 5

Фінальна форма для аналізу

Соціальні фактори		**Зміни в галузі**	**Зміни в компанії**	**Дії**
1				
2				
3				
Технологічні фактори				
1				
2				
3				
Економічні фактори				
1				

2				
3				
	Політичні фактори			
1				
2				
3				

Наприклад, зниження реальних наявних доходів населення призведе до зміни кошика споживаних продуктів в галузі, відмови від частини продуктів, зростання попиту на більш дешеві товари. Для компанії це може означати, наприклад, збільшення продажів більш дешевих товарів. Для того, щоб мінімізувати вплив даного чинника слід переглянути асортиментний портфель товарів, знизити лінійки дорогих продуктів і ввести нові економічні пропозиції. також слід відмовитися від підвищення цін на дешевий асортимент.

II. Бізнес-симуляція: застосування системного мислення в реальному житті: «Пивна гра».

Пивна гра (Beergame) описана Пітером Сенге в книзі «П'ята дисципліна»[75]. на прикладі поставок пива моделює ланцюг дистрибуції з чотирма ступенями поставок: рітейлер *(Retailer)*, оптовий торговець *(Wholesaler)*, дистриб'ютор *(Distributor)* і виробникv *(Factory)*. За кожного продавця грає один, а краще два або три гравці (Student). Таким чином, вся ланцюг поставок, як правило, розігрується 8-12 гравцями. Ведучий може управляти в одній аудиторії одночасно декількома ланцюгами. Можливо вести запис результатів кожного ходу вручну в спеціальній таблиці, а можна скористатися онлайн ресурсом з грою – http://www.masystem.com/o.o.i.s/1365.

Завдання *ланцюга поставок* полягає в тому, щоб виробити і поставити кінцевому споживачеві пиво: фабрика виробляє, а три інші ланки ланцюга поставок просувають пиво, поки воно не досягає кінцевого споживача в кінці

[75] Пітер Сенге П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчання організацій / П. Сенге – Харків, 2006 – 384 с.

системи поставок. ***Мета** гравців проста:* кожна ланка має справно виконувати актуальні замовлення на пиво.

Замовлення течуть вгору – до виробника, у той час як поставки течуть вниз по ланцюгу поставок – до роздрібного покупця (*див. рис. 2.7*).

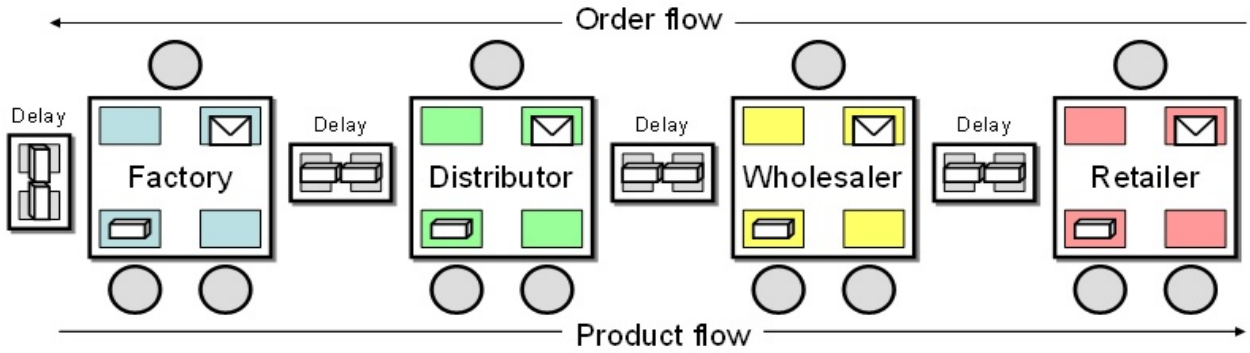


Рис. 2.7 Структура ланцюга поставок[76]

Важливий елемент гри – тимчасова затримка на виконання замовлення, яка складається з часу на доставку і на виробництво товару. Кожна поставка (і виробничий замовлення) вимагає двох раундів, поки вони, нарешті, не будуть доставлені наступного ланці (*див. рис. 2.8*).

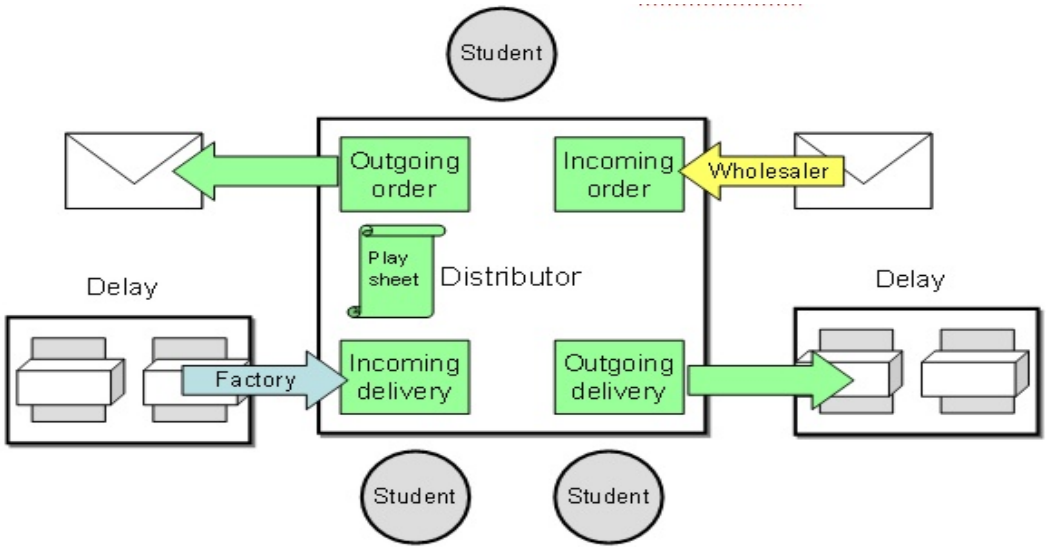


Рис. 2.8 Тимчасова затримка на виконання замовлення[76]

У гру грають раундами, які моделюють тижні. Використовуючи матеріали (*див. рис. 2.8*), гравці повинні виконати наступні кроки в кожному раунді:

- прийняти замовлення від своїх клієнтів;
- отримати товар від свого постачальника;
- оновити таблицю гри;
- відправити товар своєму клієнтові далі по ланцюжку;
- зробити нове замовлення свого постачальника.

[76] Речкалов В. Пивна гра і ефект кнута : [електронний ресурс] / http://tocpeople.com/2013/04/pivnaya-igra/

Вибір обсягу замовлення в кожному раунді є єдиним рішенням, яке гравці приймають по ходу гри.

Правила. Кожне замовлення має бути виконаний прямо зараз (рівень товарного запасу гравців повинен бути досить великим), або пізніше в наступних раундах. Запаси на складі і прострочення (невиконані замовлення) тягнуть витрати – кожна одиниця в запасах коштує 1 ЄВРО в тиждень, в той час як кожен пункт у простроченні варто 2,00 ЄВРО. Отже, основна мета кожного продавця полягає в тому, щоб зберегти свої витрати якомога нижчими. Таким чином, оптимальна стратегія гравців полягає в тому, щоб керувати своїм бізнесом з мінімально можливими запасами (мінімальними замовленнями своїм постачальникам), але не допускаючи при цьому невиконання замовлень від своїх клієнтів.

Гравцям не дозволяють спілкуватися. Єдиною інформацією, якою їм можна обмінятися, є обсяг замовлення; немає ніякої прозорості щодо того, який рівень запасів або фактичний споживчий попит; один тільки рітейлер знає зовнішній попит.

III. Творче завдання: *написати есе на тему: «Стратегія Вашого кар'єрного зростання у сучасному світі». Для написання творчого есе рекомендуємо застосувати такий інструмент стратегічного мислення як «Стратегія трьох кімнат Уолта Діснея».*

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА»

ТЕМА 4. БАЗОВІ (КОРПОРАТИВНІ) СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Поняття про корпоративну стратегію та її зв'язок з життєвим циклом підприємства
4.2. Загальна характеристика стратегій концентрованого росту
4.3. Загальна характеристика стратегій інтегрованого росту
4.4. Загальна характеристика стратегій диверсифікованого росту
4.5. Загальна характеристика стратегій скорочення (економії)

Мінілексикон: *ринкова експансія, товарна експансія, стратегія інтегрованого росту, концентрація, диверсифікація, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю».*

4.1. Поняття про базову (корпоративну) стратегію та її зв'язок з життєвим циклом підприємства

Базова (корпоративна або загальна) – *це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.*[1]

Корпоративна стратегія стосується, як правило, класичних корпорацій, які є сукупністю юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також диверсифікованих підприємств – об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію та надають послуги.

У мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. 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).

---

[1] **Дикань В. Л. Стратегічне управління** [текст] : навч. посіб./ **В. Л. Дикань**,. В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ. Вона направлена на вирішення наступних завдань:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу – дослідження господарського портфелю (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінки товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;
- заходи щодо реструктуризації підприємства – зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
- єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії.

Розробка корпоративної стратегії передбачає звичайно наступні види дій:

- дії по досягненню диверсифікованості. Цей аспект стратегії визначає, чи буде диверсифікованість обмежуватися декількома галузями промисловості або пошириться на багато галузей, що й визначить позицію підприємства в кожній з окремих галузей;
- дії по поліпшенню загальних показників діяльності в тих галузях, де вже працює підприємство. Рішення повинні бути прийняті по посиленню конкурентоспроможності й прибутковості в довгостроковій перспективі;
- дії, спрямовані на пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних підприємств і перетворення ефекту в конкурентну перевагу. Підприємства, розширюючи своє поле діяльності за рахунок схожих технологій, аналогічного характеру роботи й каналів збуту, того ж сегменту ринку, досягає переваги перед іншими компаніями, що переорієнтується на абсолютно нові для них види діяльності[2].

Ефективна корпоративна стратегія, на думку М. Портера, повинна визначати:

- загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування);
- унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів;
- доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів;
- конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій;

[2] **Дикань В. Л. Стратегічне управління** [текст] : навч. посіб./ **В. Л. Дикань**,. В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

 життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Такий погляд на корпоративну стратегію враховує важливість ключових компетенцій підприємства, обумовлених стратегічно важливими функціональними процесами.

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності, її основні компоненти: масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергетичний ефект від їх використання *(табл. 4.1)*.

Таблиця 4.1.

Компоненти корпоративної стратегії[3]

Компонент стратегії	Роль у визначенні корпоративної стратегії
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності підприємства. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність підприємства. Технології, що будуть використані. Сенс існування підприємства
Цілі	Ключові аспекти діяльності підприємства. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення показників
Стратегія розвитку	Методи досягнення підприємством бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямків діяльності. Необхідність розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів підприємства, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації)

Від особливостей бачення сутності і ролі цих компонентів залежить зміст корпоративної стратегії, що підкреслює особливу важливість у цій справі фахової кваліфікації менеджерів, передусім керівників вищої ланки. Керівники ключових виробництв також беруть участь у розробленні стратегії компанії, особливо в тих аспектах, які стосуються очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення ухвалює Рада директорів корпорації.

Корпоративні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» підприємства. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства.

[3] **Дикань В. Л. Стратегічне управління** [текст] : навч. посіб./ **В. Л. Дикань**,. В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

У відповідності з фазами життєвого циклу, до базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, відносяться:

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

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

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

У процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізовуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і обирається майбутня стратегія *(табл.. 4.2)*.

Стратегічні альтернативи *– це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.*[4]

Таблиця 4.2

Стратегічні альтернативи розвитку підприємства[5]

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. Виживання (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 стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, по кожному із яких доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

---

[4] Довбня С. Б. Стратегія підприємства : [Навч. посібник.] / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с

[5] Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань,. В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії в узагальненому вигляді представлені на *рис. 4.1*.

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИЗНАЧЕННЯ БАЗОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

- Рівень диверсифікації підприємства
- Вид диверсифікації (споріднена / неспоріднена / конгломератна)
- Дослідження чинників для побудови стратегії диверсифікації навколо однієї асортиментної концепції або добре визначеної місії
- Здатність створити загальні конкурентні переваги підприємства
- Критерії та пріоритети інвестування в різні напрямки діяльності
- Загальні стратегічні цілі та завдання досягнення певних фінансових результатів
- Фаза «життєвого циклу» підприємства (виробничого потенціалу)
- Ключові підтримуючі функціональні та ресурсні стратегії
- Переваги від особливих підходів до управління окремими напрямками діяльності
- Будь-які переваги, які має підприємство
- Використання придбання/злиття для створення «портфеля» підприємства
- Дії щодо реструктуризації (деінвестування або продажу слабких чи непривабливих напрямків діяльності)

Рис. 4.1. Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії[6]

Досить розповсюдженим є розподіл базових корпоративних стратегій, що грунтується на чотирьох різних підходах до росту підприємства і пов’язані зі зміною стану одного чи кількох елементів середовища його функціонування.

До таких елементів, як правило, відносять:

1) продукт/товар;

[6] Сформовано атором за матеріалами Довгань Л. Є Стратегічне управління **:** **[**Навч. посіб.] / **:** **[**Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

2) ринок;
3) галузь;
4) положення фірми всередині галузі;
5) технологія.

Кожен з цих п'яти елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючий стан чи новий. Наприклад, у відношенні продукту це може бути або рішення роботи той самий продукт, або переходить до виробництва нового продукту.

Згідно цього підходу базові корпоративні стратегії поділяються на чотири типи: 1) стратегії концентрованого росту; 2) стратегії інтегрованого росту; 3) стратегії диверсифікованого росту; 4) стратегії скорочення.

4.2. Загальна характеристика стратегій концентрованого росту

Першу групу еталонних стратегій складають стратегії концентрованого росту. Це стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку і не торкаються трьох інших. У випадку проходження цими стратегіями фірма намагається поліпшити своїй продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Існує ряд причин, за якими компанії мають намір проводити стратегії внутрішнього зростання. Наприклад, існуючий товар (послуга) знаходиться на ринку, що наближається до насичення, або ж організація може очікувати від застосування цієї стратегії синергетичний ефект (тобто за рахунок додавання більшої кількості товарів або послуг питомі постійні витрати можуть бути знижені так, як це відбувається при ефекті масштабу). Як альтернативу компанія може мати надлишок ресурсів і тому може вирішити вкласти їх у розробку нового товару. Компанія може побажати збільшити життєвий цикл її продукту або збільшити продаж продукту додаткові, потенційно вигідні сегменти. Компанія може знайти нові способи виробництва продукту, які можуть бути впроваджені без зміни розцінок на тих же виробничих потужностях, а також зосереджуватися на тих же покупців. Нарешті, не варто ігнорувати й психологічні фактори. Наприклад, виконавці можуть втомитися від роботи з єдиним товаром.

Конкретними різновидами стратегій першої групи є: стратегія посилення позиції на ринку (більш глибоке проникнення), стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару.

***Стратегія посилення позиції на ринку**, за якої фірма робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль.*[7]

Т. Пітерс і Р. Уотерман назвали цей тип стратегії «краще робити свою справу». Концентрація (більш глибоке проникнення) базується на ряді ясних принципів, які можуть бути представлені наступним чином:

- зростання – це важливе завдання;
- необхідно вести постійний пошук більш ефективних шляхів виробництва;
- стратегія зосереджується на використанні одного продукту і намагається одержати більшу частку існуючого ринку;
- широко використовується реклама для залучення нових споживачів або користувачів, а також для підвищення рівня споживання існуючих;
- стратегія дозволяє захопити частку споживачів і ринку у конкурентів.

Переваги стратегії концентрації: базується на відомих здібності та можливості організації; сильно сконцентрована стратегія може ефективно розвивати наявні навички для створення конкурентних переваг; компанія може бути більш чутлива до потреб ринку і завоювати репутацію в цій галузі; зазвичай це стратегія низького ризику; поступове зростання легко відстежується з точки зору управління.

Недоліки стратегії концентрації: це більшою мірою поступальна, ніж революційна стратегія; існують обмеження, у межах яких на одному ринку може мати місце зростання; проводить цю стратегію компанія підпорядкована змін в уподобаннях споживачів та поворотів до спаду в економіці; стратегія накладає значну відповідальність на компанію в питанні відстеження дій конкурентів; стратегія накладає відповідальність за утримання рівня нововведень в області власних продуктів; стратегія потребує значних фінансових витрат на рекламу і стимулювання товару.

***Стратегія розвитку ринку (ринкова експансія)** полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту або послуг.*[7]

Вона може приймати кілька форм. Фірма може модифікувати свій продукт в незначній мірі, щоб зробити його більш привабливим для певних

---

[7] Довгань Л. Є Стратегічне управління : [Навч. посіб.] / : [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

ринків. В якості альтернативи може мати місце експансія через національні кордони за рахунок експорту або ж може проводитися географічна експансія на національній основі.

Щоб ефективно проводити розвиток ринку, необхідна його сегментація. Чотирма принциповими чинниками, що впливають на можливості ефективної сегментації, є:

- *Ідентифікація.* Це означає, що повинні бути визначені специфічні сектори;
- *Вимірність.* Повинна бути можливість отримання раціональних оцінок моделей споживання;
- *Доступність.* Цей фактор відноситься до здатності організації спрямовувати свої зусилля в області маркетингу на конкретний сегмент ринку;
- *Придатність.* Фактор позначає ступінь придатності конкретних сегментів ринку для цілей організації;

Переваги стратегії розвитку ринку: стратегія реалізується на існуючих силах, навичках і можливостях з відносно низьким комерційним ризиком; реалізація стратегії може дати значний прибуток при відносно малих витратах; стратегія може забезпечити достатній дохід для розробки нового продукту.

Недоліки стратегії розвитку ринку: область застосування стратегії обмежена – вона зазвичай підходить тоді, коли продукт перебуває на ранній стадії його життєвого циклу; стратегія вимагає значного ринкового дослідження; ймовірно, буде важко виявити особливі унікальні сегменти ринку; організація може не мати можливості задовольнити потреби визначеного сегмента ринку внаслідок нестачі потужностей або з інших причин.

Стратегія розвитку продукту (товарна експансія), *яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізуватися на вже освоєному фірмою ринку*[8].

Цей варіант стратегії найбільш прийнятний для існуючих ринків, і він може включати нові види продуктів, отриманих в результаті технічних розробок або модифікацій (поліпшень). Можна виділити наступний ряд причин переваги цього стратегічного варіанту:

---

[8] Довгань Л. Є Стратегічне управління : [Навч. посіб.] / : [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – С. 314-315

- він розроблений для покращання конкурентного положення компанії за рахунок залучення нових покупців;
- він може розроблятися для продовження життєвого циклу продукту;
- він може дозволити отримати вигоду з професійних навичок в таких областях, як дослідження і розробки;
- він може допомогти компанії відповідати новим потребам на ринку або справлятися з проблемами можливих замінників;
- він може бути просто необхідний для виживання організації;
- він може використовуватися для посилення диференціації продукції.

Оновлення є компонентом розробки нового продукту. Воно передбачає значні зміни в продукті чи послузі. Оновлення може значно підвищити престиж компанії і дозволити їй створити конкурентну перевагу. Однак це дорога стратегія. Постійне оновлення вимагає, щоб інші продукти і стратегії були успішні і було забезпечено відповідне фінансування.

Переваги стратегії розробки (оновлення) продукту: розробка нового продукту відіграє важливу роль у визначенні прибутковості на більш пізніх стадіях його життєвого циклу; стратегія може дати побічні ефекти з точки зору виробничого процесу (наприклад, вдосконалений контроль якості, більш швидкі поставки, більш низька собівартість продукції); у компаніях, що виробляють продукцію з коротким життєвим циклом, стратегія необхідна, якщо потрібно домогтися постійного зростання.

Недоліки стратегії розробки (оновлення) продукту: це стратегія з відносно високим ризиком; існує висока ймовірність невдач нового продукту; потрібні значні вкладення в дослідження, розробки і рекламу.

4.3. Загальна характеристика стратегій інтегрованого росту

До другої групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, які пов'язанні з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. *Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту.*[9] Зазвичай фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого росту й у той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом

[9] **Виханский** О. С. **Стратегическое управление** : учебник / О. С. **Виханский**. – Москва : Экономистъ, 2006. – 296 с.

зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми всередині галузі

Стратегії вертикальної інтеграції *– об'єднання підприємств різних галузей, зв'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до постачальників сировини, або на подальші – до кінцевого споживача*[10].

Стратегії вертикальної інтеграції виправдані в тому випадку, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюзі виробництва і продажу товару.

Японський фахівець з цієї проблеми Т. Коно розглядає систематизував цілі вертикальної інтеграції у чотири основні групи:

- усунення невизначеності, яка пояснюється тим, що для забезпечення постачання матеріалами і компонентами, а також збуту товарів необхідний послідовний контроль за ходом виробничого процесу;
- обмеження конкуренції шляхом монополізації постачання сировини і напівфабрикатів, а також каналів розподілу продукції;
- поліпшення якості продукції і зниження витрат, коли досягається синергетичний ефект при схожості технологій, що використовуються у виробничих процесах основної та інтегрованої фірми; наприклад, інтеграція виробництва чавуну і сталі в межах металургійного комбінату знижує транспортні витрати, забезпечує економію енергетичних витрат, питомих капітальних вкладень на спорудження підприємства, економію земельних ресурсів; крім того, досягається ефект за рахунок підвищення контролю між суміжними стадіями виробництва, кращого розуміння потреб різних стадій спільного виробничого процесу; коли у виробництві компонентів і кінцевої продукції використовується схожа технологія, якість компонентів по-ліпшується, що дає змогу реалізувати переваги інтеграції виробництва;
- швидке пристосування до технологічних змін шляхом планомірного регулювання напрямків і масштабів діяльності; великі корпорації постійно працюють над удосконаленням конструктивних особливостей і поновленням номенклатури виробів; планомірність у цій сфері діяльності

[10] **Виханский** О. С. **Стратегическое управление** : учебник / О. С. **Виханский**. – Москва : Экономистъ, 2006. – 296 с.

дає змогу своєчасно враховувати зміни ринкової ситуації і вносити корективи до технології і масштабів виробництва.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції *спрямована на ріст компанії за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Такі стратегії використо-вуються для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання.*[11]

Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не володіють ресурсами або ноу-хау, щоб випускати деталі або матеріали, що необхідні підприємству. Ще однією метою може бути доступ до нової технології, критичної для успіху базової діяльності. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів.

Стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед *виражається зростанням компанії за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між компанією і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу.*[11]

Для підприємства, що випускає споживчі товари, може йтися про контроль над збутом через франшизну мережу, ексклюзивні контракти або про створення власних магазинів, наприклад, мережі Yves Rocher. На промислових ринках головна мета полягає в контролі за розвитком подальших ланок промислового ланцюжка, які забезпечуються підприємством. Саме тому деякі базові галузі беруть активну участь у розвитку підприємств, що здійснюють подальше перетворення їх продукції. Цей тип інтеграції надзвичайно вигідний, коли посередницькі послуги диверсифікуються чи коли компанія не може знайти посередників за якісним рівнем роботи. Інколи інтеграція «вперед» здійснюється для того, щоб краще знати користувачів продукції підприємства. У цьому випадку підприємство створює філіал, завдання якого полягає в розумінні проблем клієнтів з метою повнішого задоволення їх потреб.

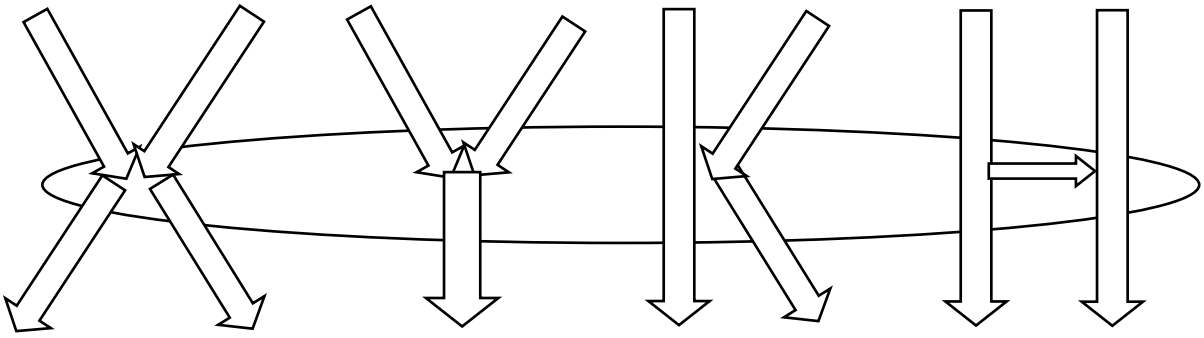
---

[11] **Виханский** О. С. **Стратегическое управление** : учебник / О. С. **Виханский**. – Москва : Экономистъ, 2006. – 296 с.

Протилежними стратегіям вертикальної інтеграції за своїм характером є стратегії горизонтальної інтеграції.

Стратегії горизонтальної інтеграції *- усунення конкурента з метою ведення з ним спільних дій, при якому частка ринку об'єднаної компанії збільшується.*[12]

Іноді поглинання такого типу відбуваються з ціллю залучити кваліфікованих і талановитих працівників, зекономити на масштабах виробництва або ж запровадити інноваційні проекти, які не під силу окремим компаніям. Такі стратегії також мають декілька підвидів (рис. 4.2).



Інтеграція Х-типу Інтеграція Y-типу Інтеграція К-типу Інтеграція Н-типу

Рис. 4.2. Різновиди горизонтальної інтеграції[13]

Так, горизонтальна інтеграція Y-типу – це об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Обґрунтування застосування таких стратегій можуть бути досить різноманітними: нейтралізувати конкурента, що заважає, досягти критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержати виграш на взаємодоповнюваності асортименту товарів, дістати доступ до збутової мережі або до сегментів покупців.

Особливий вид горизонтальної інтеграції – родове злиття Х- або К-типу – об'єднання підприємств, що випускають взаємозв'язані товари. Наприклад, підприємство, що виробляє фотоапарати, об'єднується з підприємством-виробником фотоплівки або хімреактивів для фотографування. При цьому Х-інтеграція – це об'єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту

[12] Бровкова О.Г. **Стратегічний менеджмент : [**Навч. посіб.] / О.Г. Бровкова - К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. - 224 с.

[13] Піжук О. І. Формирование и эффективная реализация стратегии интегрированного роста предприятия: [коллективная монография] / О. І. Піжук, О. С. Тимощук // Современный менеджмент: эффективные подходы к управлению – Одесса 2014. – С.194-226

підприємств або напрямів діяльності, а К-інтеграція – це приєднання підприємства або додаткового напряму без зміни основного напряму діяльності.

Разом з тим, необхідно відзначити і суперечливий характер процесів горизонтальної інтеграції. З одного боку, горизонтальна інтеграція дає ряд переваг, серед яких можна виділити: найпрогресивніший управлінський і технічний досвід; економію на масштабах виробництва; перспективу вигідного продажу; збільшення ринкової частки; зменшення конкуренції; можливості для встановлення та утримання ціни на ринку; дотримання стандартів якості; юридичний та фінансовий контроль над структурними одиницями; лобіювання інтересів. Зазвичай описані типи горизонтальних об'єднань вигідні і в соціальному плані.

З іншого боку, горизонтальна інтеграція суперечить сутності ринкової економіки з наступних причин:

- злиття прямих конкурентів можуть призвести до придбання одним з господарюючих суб'єктів значної влади на ринку, збільшення ймовірності того, що інші господарюючі суб'єкти стануть, відкрито або таємно, координувати свої рішення в області ціноутворення або обсягу продукції, що випускається;
- широкий розвиток інтегрованих підприємств може призвести до концентрації економічної потужності в обмеженій кількості центрів впливу, тим самим перешкоджаючи проникненню на ринки нових фірм;
- інтегровані підприємства можуть виявитися менш пристосованими до змін зовнішнього середовища, ніж більш незалежні малі та середні.

Таким чином, існує багато альтернативних напрямів зростання підприємства. Впровадження стратегічного планування дозволяє обирати найбільш ефективні та перспективні напрями зростання. Під час насичення багатьох товарних ринків, а також ринків робіт і послуг потрібно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності компаній і впровадження інтегративних стратегій стає однією з найперспективніших альтернатив їх стратегічного розвитку.

4.4. Загальна характеристика стратегій диверсифікованого росту

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є *стратегії диверсифікованого росту.* Ці стратегії реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту:

- ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;
- поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є: стратегія центрованої диверсифікованості, стратегія горизонтальної диверсифікованості, стратегія конгломеративної диверсифікованості.

Стратегія центрованої диверсифікованості *базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми.*[14]

Такими можливостями, наприклад, можуть бути можливості використаної спеціалізованої системи розподілу.

Переваги центрованої диверсифікованості полягають у поєднанні координації дій з великими можливостями контролю, стабільності господарських зв'язків у межах підприємства, гарантії поставок матеріально-технічних ресурсів, тісному контакті з кінцевими споживачами.

До недоліків даної стратегії слід віднести: взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції, необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті,

---

[14] Довгань Л. Є Стратегічне управління : [Навч. посіб.] / : [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня такої диверсифікації.

Стратегія горизонтальної диверсифікованості *припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної. Новий продукт по своїх якостях має бути супутнім вже виробленому продукту.*[15]

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно враховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефект синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодинці. Математично ефект синергізму описується так: «два додати два буде п'ять». Класичним прикладом синергії в диверсифікації є поглинання невеликої проектної фірми, яка випускає хорошу продукцію, але практично не має необхідного устаткування, великою виробничою фірмою, випуск продукції якої поступово скорочується. Більша компанія забезпечує управління, адміністрування, фінанси і свої виробничі потужності, а мала фірма надає проекти і зразки продукції, фахівців і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це буде необхідно. Самі по собі ці дві фірми володіють невеликим потенціалом, але, об'єднавшись, вони підвищать його у декілька разів.

Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. За словами П. Друкера, горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке знач но більше, ніж його окремі частини.

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися – тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

---

[15] Довгань Л. Є Стратегічне управління : [Навч. посіб.] / : [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломеративної диверсифікованості *полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках.*[16]

Ця стратегія реалізується, коли організація набуває підприємства, які виробляють продукти або забезпечують послугами, які не мають явного зв'язку з існуючими продуктами, послугами та ринками. Конгломеративна диверсифікація, як вказується, забезпечує значну фінансову синергію. Це може відбуватися у формі переваг в оподаткуванні, більшій можливості в навчанні або кращому використанні фінансових ресурсів.

Дана стратегія в цілому розглядається як така, що має високий рівень ризику, так як компанія може мати малий досвід роботи в новій технології або на нових ринках і не мати управлінських навичок, необхідних для ефективного керівництва новим підприємством.

Переваги стратегії диверсифікації: стратегія може бути хорошим маршрутом виходу з галузі, що знаходиться на спаді; ця стратегія орієнтована на прибуток; стратегія допомагає знижувати залежність від одного продукту чи ринку; при її використанні можливо виникнення ефекту масштабу та синергії; стратегія може значно посилити ринкову владу компанії щодо покупців; стратегія може значно підвищити кредитоспроможність компанії; стратегія може допомогти розподілити ризик.

Недоліки стратегії диверсифікації: нова діяльність може зажадати зовсім інших навичок (наприклад, технологічних); стратегія підходить головним чином для великих компаній, які менш чутливі до перепадів цін; у стратегії недостатньо уваги приділяється поведінковим аспектам диверсифікації (наприклад, яким чином дві команди керуючих будуть співпрацювати один з одним); це стратегія високого ризику, що забезпечує віддачу лише в довгостроковому плані; стратегія вимагає значних резервів грошових коштів; при реалізації стратегії може виникнути тенденція перенесення зусиль з наявного підприємства на нові; можуть виникати труднощі в знаходженні відповідного підприємства для придбання.

Це одна із найскладніших для реалізації стратегії розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетент-

---

[16] Довгань Л. Є Стратегічне управління : [Навч. посіб.] / : [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

ності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних грошей тощо.

4.5. Загальна характеристика стратегій скорочення (економії)

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу являються стратегії скорочення. Стратегії скорочення (економії) ґрунтуються на припущенні про виживання фірми. Ці стратегії зазвичай включають здійснення оздоровлюючих дій з метою зупинити зниження прибутків. В цих умовах зусилля мають зосередитися на тих видах діяльності та галузях, в яких компанія має найбільший досвід роботи або явні ринкові успіхи. Правильна оцінка витрат передбачає аналіз фінансових даних за минулі періоди, оскільки вони є найкращою відправною точкою для прогнозування майбутніх витрат.

Стратегії скорочення також реалізуються тоді, коли фірма потребує перерозподілу сил після тривалого періоду росту або у зв’язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці, такі, як, наприклад, структурна перебудова і т. д. В таких випадках фірми використовують стратегії цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва. Реалізація даних стратегій часто проходить небезболісно для фірми. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії розвитку фірми, як і розглянуті стратегії росту, і при певних обставин їх неможливо обійти. Більш того, іноді це єдиний можливий варіант стратегії оновлення бізнесу, так як в більшості випадків оновлення і ріст – взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.

Альтернативи базової корпоративної стратегії виживання (скорочення) означають наступне:

1. 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.

2. Економічна і фінансова санація передбачає:

- продаж майна, в першу чергу «неліквідного»;
- нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості;
- інші заходи по відновленню власних оборотних засобів і підвищенню ефективності їх використання.

3. 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.

4. Соціальна санація передбачає:

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

Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу.

Стратегія скорочення витрат. *Її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат.*[17]

Поради щодо зниження витрат можуть виглядати наступним чином. Три кроки до зниження витрат:

- класифікувати витрати за чітко визначеними категоріями. Наприклад – витрати на сировину і матеріали; оплату праці; всі прямі виробничі витрати, за винятком витрат на оплату праці; загальногосподарські витрати, за винятком витрат на оплату праці.
- зосередитись на найбільш значущих витратах, визначити, які витрати повинні бути скориговані.
- спланувати і здійснити зниження витрат.

Можна ці рекомендації деталізувати, представивши дев'ять підходів до скорочення витрат і сім прийомів зниження витрат. Ці поки ще досить загальні міркування отримають в подальшому деталізацію при розгляді стратегій скорочення виробничих витрат, скорочення активів і створення прибутку.

Дев'ять підходів до скорочення витрат, що містять загальні рекомендації, придатність яких до окремих статей витрат вказана в *табл. 4.3.*

1. Знати міру. Не витрачати більше, ніж необхідно вашому бізнесу в даний час.

2. Нові або старі партнери. Постарайтеся домовитися про більш сприятливих умовах з постачальниками, підрядниками та іншими партнерами, з якими

[17] Скібіцький О. М. С 42 Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009 — 568 с. I

ви працювали до кризи. Якщо домовитися зі старими партнерами не вдається, знайдіть нових, які можуть запропонувати більш вигідні для вас умови.

3. Горизонтальна інтеграція. Розвивайте горизонтальну інтеграцію, яка передбачає спільні закупівлі разом з іншим покупцем у одного постачальника. Наприклад, дві торгові компанії можуть об'єднатися для отримання знижки за великий обсяг закупівель.

4. Вертикальна інтеграція. Розвивайте вертикальну інтеграцію, яка передбачає розвиток тісних взаємовідносин з постачальниками для контролю і за можливості зниження вартості отримуваних від них матеріалів і послуг.

5. Купувати чи виробляти. Перевірте, які компоненти (матеріали, сировина тощо) вашої компанії вигідно виробляти самої, а які дешевше закуповувати в інших виробників.

6. Орендувати або володіти. Перевірте, що вигідніше: орендувати приміщення (обладнання тощо) чи купити його, щоб користуватися їм на правах власника.

7. Форми оплати. Шукайте нові варіанти оплати. Наприклад, оплатити комунальні послуги векселями постачальника комунальних послуг.

8. Посилення контролю. Просто встановіть більш жорсткий контроль: враховуйте витрати, і їх стане менше.

9. Оптимізація технологічних процесів. Перевірте, чи не можна досягти економії за рахунок поліпшення технологічних процесів і організації праці, наприклад витрачаючи менший обсяг сировини на одиницю продукції.

Таблиця 4.3

Застосування методів зниження витрат[18]

Діяльність, або носій витрат	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вартість сировини і матеріалів	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Орендні платежі	*	*	*			*	*		
Комунальні послуги	*						*	*	*
Поточний ремонт обладнання		*			*		*		
Загальногосподарські витрати (бухгалтерія, відділи закупівель, продажів, кадрів тощо)	*	*	*						
Витрати обігу:									
- доставка	*								
- зберігання	*								
- навантаження-розвантаження і т. п.	*								
- маркетинг та реклама	*								

Примітка. Зірочками показана доцільність заходів зі списку для тих чи інших витрат.

[18] Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.

Стратегія «збору врожаю» *припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі.*[19]

Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час "збору врожаю". Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту і продовжує скорочувати виробництво. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержати максимальний сукупний дохід;

Стратегія скорочення *полягає в тому, що фірма закриває чи продає один із своїх підрозділів бізнесу, аби здійснити довгострокову зміну границь ведення бізнесу.*[19]

Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли одне з виробництв погано сполучається з іншим. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку більш перспективних або ж початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям фірми бізнесу. Існують інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;

Стратегія ліквідації *являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес.*[20]

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.

---

[19] Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.

[20] Довгань Л. Є Стратегічне управління **:** [Навч. посіб.] / **:** [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

У реальній практиці підприємства може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій.

Питання для самоконтролю

1. У яких випадках і за яких умов доцільно реалізувати стратегії виживання? Наведіть приклади.

2. У яких випадках і за яких умов доцільно реалізувати стратегії стабілізації? Наведіть приклади.

3. В чому полягає суть стратегії концентрованого росту? Які сценарії (варіанти) стратегії концентрованого росту Вам відомі? Дайте їх характеристику з позиції їх практичного застосування.

4. В чому полягає суть стратегії інтегрованого росту? Які сценарії (варіанти) стратегії інтегрованого росту Вам відомі? Дайте їх характеристику з позиції їх практичного застосування.

5. Які конкретні вигоди та конкретні переваги можуть отримати підприємства від реалізації стратегії горизонтальної інтеграції (від злиття, об'єднання, придбання або встановлення контролю над іншими підприємствами).

6. Які конкретні вигоди та конкретні переваги можуть отримати підприємства від реалізації стратегії вертикальної інтеграції.

7. В чому сутність стратегії диверсифікованого росту? Які сценарії (варіанти) стратегії інтегрованого росту Вам відомі? Дайте їх характеристику з позиції їх практичного застосування.

8. Які конкретні вигоди та конкретні переваги можуть отримати підприємства від реалізації стратегії диверсифікованого росту? Наведіть приклади відомих Вам підприємств, які покращили конкурентну позицію і збільшили свою частку ринку за рахунок реалізації стратегії диверсифікованого росту.

9. У яких випадках і за яких умов доцільно реалізувати стратегії скорочення? Наведіть приклади.

10. Які конкретні стратегії цілеспрямованого скорочення Вам відомі? Які дії конкурентів, зміни на ринку і в галузі можуть спричинити стратегії скорочення?

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Конкурентна перевага підприємства: сутнісна характеристика та значення в умовах невизначеності
5.2. Конкурентні стратегії підприємства як інструмент забезпечення його конкурентної переваги
5.3. Загальні (динамічні) конкурентні стратегії М. Портера
5.4. Конкурентні «стратегії-гібриди»: оптимальних витрат та «блакитного океану».

Мінілексикон: *конкурентна перевага, конкурентна стратегія, лідерство за витратами, стратегія упередження, стратегія диференціації, стратегія блакитних океанів.*

5.1. Конкурентна перевага підприємства: сутнісна характеристика та значення в умовах невизначеності

Невизначеність є природним станом зовнішнього середовища і одночасно невід'ємним феноменом, що притаманний сучасним реаліям економічного розвитку. В умовах поєднання складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень і можливості технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку, перспективи забезпечення розвитку підприємства стають неочевидними без пошуку ефективних інструментів управління.

Ризик – ймовірнісна категорія, яка є наслідком невизначеності. Ця теза підтверджується тим, що без опису останньої, як правило у термінах теорії ймовірності й математичної статистики, а також оцінки вірогідності тих чи інших подій, які можуть перешкодити очікуванням керівників підприємства, неможливо побудувати жодної моделі ризиків. Більше того, на основі такої оцінки здійснюється формування стратегії підприємства, що є вагомим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства формується на базі конкурентних переваг (*табл. 5.1*), які у класичному менеджменті визначаються як виражена особливість, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів.

Для того, щоб перевага приносила перемогу у боротьбі із конкурентами, вона має відповідати наступним вимогам: забезпечувати підприємству ринкове положення, на тривалий час вигідно відрізнити його від конкурентів; бути націленою на специфічні запити клієнта, що дозволить принести користь цільовій групі споживачів; спиратися на специфічні, оригінальні здатності й ресурси підприємства, які не піддаються імітації з боку конкурентів.

Таблиця 5.1

Сутність конкурентних переваг підприємства[21]

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.
Р. Фатхутдинов	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами.
І. Должанський	Конкурентна перевага — рівень ефективного викорис-тання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентна перевага - це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами.
Є. Полтавська	Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця.
О. Іванова	Конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливості ефективного функціонування підприємства.
Л. Балабанова	Конкурентні переваги — сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.
П. Клівець	Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.
А. Ніколаєва	Конкурентні переваги підприємства є сукупністю внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливлюють перерозподіл ринку на користь інших підприємств.

Разом з тим, конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб піддаватися адаптації до змін у ринковому середовищі, формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості усіх функціональних сфер діяльності підприємства, що дозволить підприємству раціонально управляти ресурсами та бути конкурентоспроможним на ринку.

Огляд економічної літератури свідчить про існування значної кількості різновидів конкурентних переваг, які класифікують за такими ознаками: в залежності від рівня ієрархії; за характером динаміки прояву; за можливістю

[21] Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

імітації; за характером виникнення; за сферою виникнення; за тривалістю реалізації та ін. Зокрема, В. Павлова описує переваги на різних стадіях розвитку підприємств (*табл. 5.2*).

Таблиця 5.2.

Конкурентні переваги на основних стадіях розвитку підприємства[22]

Етапи розвитку підприємства	Цілі підприємства
Початковий	Забезпечення беззбитковості, утримання сегмента цільового ринку
Розвиваючий	Збільшення частки ринку, грошових потоків, фінансування пріоритетів розвитку на тривалу перспективу
Конкурентоспроможний	Набуття конкурентних переваг для покращення конкурентної позиції на цільовому ринку
Інвестиційний	Досягнення стійких конкурентних переваг, інвестиційна привабливість

Для дослідження і управління конкурентними перевагами підприємства доцільно виділити зовнішні та внутрішні види конкурентних переваг за формами виникнення і прояву, які відповідають як потребам споживачів, так і цілям підприємства *(рис. 5.1)*.

Рис. 5.1 Класифікація видів конкурентних переваг підприємства за формами виникнення і прояву[23]

Конкурентні переваги є джерелом розширення можливостей зі зниження витрат, покращення якості продукції, раціонального використання ресурсів,

[22] Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В.А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
[23] Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.

впровадження інновацій, вироблення оптимальних шляхів виходу з фінансових та економічних проблем, адаптивності системи управління підприємством до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари, які володіють унікальними властивостями, що не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливістю, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції й займають монопольне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції.

Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій його важливій властивості – прихильності до конкретних умов і причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни крос курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. Із цього видно, що конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність неоднозначному впливу безлічі різнорідних факторів. Для того щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів. *Перший фактор* визначається тим, яке джерело переваги. Існує ціла ієрархія джерел конкурентної переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої

робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер.

Друга визначальна утримання конкурентної переваги – *кількість наявних у фірм явних джерел конкурентної переваги*. Якщо фірма опирається тільки на яку-небудь одну перевагу (скажімо, менш дорогу конструкцію або доступ до дешевшої сировини), конкуренти постараються позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її. Фірми, що втримують лідерство довгі роки, прагнуть забезпечити собі якнайбільше переваг в усіх ланках ланцюжка цінності.

Третя й найважливіша причина збереження конкурентної переваги – *постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності*. Якщо лідер, досягши переваги, буде почивати на лаврах, практично будь-яку перевагу згодом скопіюють конкуренти. Якщо хочеш зберегти перевагу, не можна стояти на місці: фірма повинна створювати нові переваги, щонайменше, з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Головне завдання – невпинно поліпшувати показники фірми, щоб підсилити наявні переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати більш гнучке обслуговування клієнтів. Тоді конкурентам буде ще сутужніше обійти їх, для цього їм буде потрібно терміново поліпшувати власні показники, на що в них може просто не вистачити сил.

5.2. Конкурентна стратегія підприємства як інструмент забезпечення його конкурентної переваги

Базова конкурентна стратегія представляє основу конкурентної поведінки компанії на ринку. Вона описує схему забезпечення переваг над конкурентами і формує стратегію управління підприємством.

Конкурентна стратегія *– це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності.*[24]

Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» узагальнені в *табл. 5.3*.

[24] Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. Учебник для вузов / Горбашко Е. А., 2015, - 447 с.

Таблиця 5.3

Визначення терміну «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями[25]

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства»
Г. Азоєв	«…план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку».
І. Ансофф	«…стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)».
Ю. Іванов	«…ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі».
М. Портер	«…спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі».
М. Саєнко	«…спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти».
А. Томпсон, А. Стрікленд	«…розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі».
Н. Треньов	«…стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності».
А. Філатов	«…стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку».
З. Шершньова	«…це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага».

Найбільш поширені кваліфікації конкурентних стратегій представлені у *табл. 5.4.*

Таблиця 5.4

Найбільш поширені кваліфікації конкурентних стратегій[26]

Види стратегій // Ознака / Автор класифікації	
1	*2*
Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер	– створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; – стратегія цінового лідерства – досягнення найменших витрат; – стратегія фокусування - спеціалізація та концентрація діяльності
Джерело конкурентної переваги фірми /І. Ансофф	– стратегія максимізації ринкової частки - мінімізація вартості – вироблених товарів і продажу їх за ціною,

[25] Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності // ЕКОНОМІКА: реалії часу - №2(12), 2014 – С. 7

[26] Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др.-Х.: Инжэк, 2007. – 375 с.

	нижчою, ніж у конкурентів; – стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); – стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток.
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф. Котлер	– стратегія ринкового лідера - утримання домінуючої частки; – стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка) ; – стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиції; обмежений вплив на ринок); – стратегії фірм-нішерів - утримання ринкової частки в ніші.
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	– стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; – стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями – спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; – стратегія «середніх» фірм – спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; – стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю – спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів;
	– стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.
Принцип ціннісних дисциплін / М. Тресі, Ф. Вірсем	– функціональна перевага - компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару; – тісний зв'язок із споживачем - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; – лідируюча позиція по товарах-новинках - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг.
Конкурентні позицій і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літтл	– стратегія лідера - найсильніші ринкові позиції; – стратегія фірм із сильною позицією - спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; – стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію – наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється; – стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію – середні ринкові позиції; – стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію - слабкі ринкові позиції.

Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз	– стратегія пошукувача; – стратегія оборонця; – стратегія аналітика; – стратегія реагуючого.
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку / О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	– стратегія пошукувача; – стратегія аналітика; – стратегія оборонця-диференціатора; – стратегія оборонця - цінового лідера.
«Біологічний» підхід	– зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; – патієнтна (нішова) стратегія - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми прагнуть знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; – коммутантна (пристосовна, така, що сполучає) стратегія - направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; експлерентна (піонерська) стратегія - стратегія, орієнтуюча на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари.
Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е. Райс, Дж. Траут	– стратегія наступу - агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; – перевершення конкурентів; – стратегія оборони - захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності
Розмір підприємства	– домінуюча стратегія для великих компаній – стратегія обслуговування масового попиту; – стратегія середніх за розмірами підприємств - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. – стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу).
П. Друкер	– бути «найспритнішим серед найкращих» - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; – поціляти в слабке місце - види: творча імітація - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); – пошук «екологічної ніші» та використання її - види: стратегія «митної застави» - умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу.

Серед фундаментальних підходів до формування конкурентних стратегій підприємства в сучасному світі існують два граничних випадки:

– динамічна конкурентна стратегія, сформульована школою Вартона (Wharton Business School)[27];

– стратегія блакитного океану, запропонована Чаном Кимом (Chan Kim)[28].

Згідно першого фундаментального підходу (школа Вартона), ні один стратегічний процес, ні одна стратегічна можливість не забезпечує значної конкурентної переваги. Підприємства все більше повинні динамічно пристосовувати свої особливості до вимог зовнішнього середовища шляхом постійної зміни своїх стратегій і стратегічних можливостей. По суті, підприємства, що рухаються у цьому напрямку, знаходяться у стані постійної конкурентної війни.

Протилежний підхід, стратегія блакитного океану, пропонує вийти із конкурентних війн, де «ллється червона кров», і почати плавати у голубому океані, де ще не має конкуренції. Головний принцип стратегії «блакитного океану» передбачає створення інноваційної цінності.

Інновація цінності *– це новий спосіб мислення і втілення стратегії, що приводить до створення блакитного океану. Що важливо, інновація цінності ігнорує одну з найбільш розповсюджених догм заснованої на конкуренції стратегії: компроміс цінності-витрати.*[29]

Традиційно вважається, що компанія може або створити більшу цінність для споживачів за рахунок більш високих витрат, або створити розумну цінність, але при низьких витратах. Стратегія в цьому випадку розглядається як вибір між диференціацією та низькими витратами. На противагу ті, хто намагається створити блакитні океани, ставлять завдання одночасно домогтися і диференціації, і зниження витрат.

У цьому контексті інновація цінності – це більше, ніж інновація. Це стратегія, що охоплює всю систему діяльності компанії. Інновація цінності вимагає, щоб компанії орієнтували всю систему на досягнення стрибка цінності для покупців і для себе самих.

---

[27] Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: екскурсия по дебрям стратегического менеджмента : [Електронний ресурс] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000

[28] Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р. – М. : HIPPO, 2005. – 727 с.

[29] Ким Чан Стратегия Голубого океана : [Текст] / Ким Чан, Моборн Рене. - М.: HIPPO. - 2005.- с.253

Ефективна стратегія блакитного океану володіє трьома важливими якостями: фокус – не потрібно бути найкращим у світі, потрібно бути неперевершеним хоча б у чомусь одному, відмінність – крива цінності, що створює компанія, повинна значно відрізнятися від типової для галузі цінності, а також привабливий девіз, що коротко відображає суть стратегії.

Порівняльна характеристика двох підходів представлена у *табл. 5.5*

Таблиця 5.5

Основні характеристики стратегій червоних і блакитних океанів[30]

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатування існуючого попиту	Створення нового попиту та оволодіння ним
Компроміс цінності-витрати	Руйнування компромісу цінності-витрати
Побудова системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціацію, або на низькі витрати	Побудова системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат

Незважаючи на те, що стратегія блакитного океану виглядає досить привабливою, в умовах невизначеності чи кризи просто не має часу на те, щоб шукати хоча б невелике «блакитне водоймище», яке дозволить на деякий час вийти зі стану конкурентної боротьби. В умовах невизначеності (кризи) необхідно повоювати. Причому сильні сторони підприємства – це слабкість конкурентів. Посилення сильних сторін рідко співвідносяться з скорочення витрат, швидше навпаки, сильні сторони можуть втратити силу з причин послаблення маркетингової діяльності або зниження затрат на навчання.

5.3. Загальні (динамічні) конкурентні стратегії М.Портера

У процесі формування та аналізу стратегічних альтернатив особливе місце посідає модель американського вченого М. Портера, яка забезпечує розроблення конкурентних стратегій. Дебати про стратегії конкуренції розгорнулися після публікації в 1980 р. його праці «Стратегії конкуренції». Подальший розвиток ідей був узагальнений ним у монографії «Конкурентні переваги», яка побачила світ через п'ять років. Підхід ученого до генерування альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій

[30] Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

організації на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції.

Головна заслуга М. Портера полягає в тому, що він виявив два шляхи досягнення оптимального функціонування організації на ринку: виробляти продукцію з найнижчими в галузі витратами, або диференціювати продукцію (послуги) відповідно до потреб споживача, який згоден заплатити вищу ціну за них. Організації можуть вибирати ці стратегії для широкого ринку або вузького сегмента, на якому сфокусована їхня діяльність.

Згідно з теорією М. Портера існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації (*рис. 5.2*).

Рис. 5.2. Загальні конкурентні стратегії М. Портера[31]

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 напрямах 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.

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

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;
- пошук найефективніших форм організації виробництва;
- досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;
- найбільш повне залучення ресурсів до виробництва і максимальне використання їх можливостей;
- найбільш раціональне, доцільне використання ресурсів;
- дотримання нормативів витрат ресурсів;
- пошук можливостей усунення використання у технології 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 (*табл. 5.6*)

Таблиця 5.6.

Стратегії лідерства за витратами як захист від впливу сили конкурентів[31]

Сили конкуренції	Захист від їх впливу

[31] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Конкуренти	а) низькі ціни для захисту від цінової війни, збереження обсягів продаж і утримання частки ринку; б) низькі ціни для розширення частки ринку.
Покупці	Сила покупців не може привести до збитковості підприємство з низькими витратами, так як вони не зможуть знизити ціну аж до рівня низьких витрат підприємства.
Постачальники	Сила постачальників нейтралізується низькими витратами на внутрішню організацію виробництва.
Потенційні конкуренти	Силі потенційних учасників ринку низькі витрати діючого підприємства є серйозним бар'єром для входження в галузь.
Товари-субститути	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.

Стратегія широкої диференціації *є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент.*[32]

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

У 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) покупець недосвідчений, в) повторні покупки товару не часті, г) коли сутність нових характеристик занадто складна для розуміння пересічного покупця.

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 знизять сукупні витрати покупця при користуванні товаром, або дадуть

[32] Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с

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) тощо.

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.

Успішно проведена стратегія диференціації дозволить підприємству мати наступні наслідки:

- завоювати конкурентну перевагу;
- встановити підвищену ціну на товар (послугу);
- збільшити обсяги продаж (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики товару);
- завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

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

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

- згладжується також і сила покупців, оскільки продукція конкурентів для них менш приваблива;
- високі додаткові характеристики товару і прив'язаність до них покупців стають певним бар'єром і для товарів-субститутів;
- висока ціна за диференційований товар та прибутковість протистоять і силі постачальників.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: а) на технічній досконалості, б) високій якості, в) бездоганному обслуговуванні.

Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні ризики: а) загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами; б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари з іще кращими характеристиками; в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг; г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля по диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності.

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

Типовими помилками при впровадженні стратегії диференціації є:

- нерозуміння цінностей покупця, за що він згідний платити великі гроші;
- спроба такої диференціації товару, яка не знижує сукупних витрат покупця, не збільшує його добробуту і він це добре усвідомлює;
- надмірні зусилля по диференціації (що називається перестарались), коли ціна стає занадто високою стосовно конкурентів, а характеристики товару перевершують потреби покупців;
- 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;
- ігнорування при рекламуванні характеристик диференціації, а орієнтація лише на матеріальні складові.

Стратегія ринкової ніші *(сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, його окремих стратегічних одиниць бізнесу, зосередження їх зусиль або на одному із*

сегментів ринку, або на певній групі товарів, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах[33].

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. Іншими словами, йдеться про знаходження на ринку тієї ніші, в якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкурентні переваги. 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.

5.4. Конкурентні «стратегії-гібриди»: оптимальних витрат та «блакитного океану»

[33] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

***Стратегія оптимальних витрат** – це стратегія, яка ніби об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші.*[34]

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 характери-тики 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 конкурентів (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.

У 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.

---

[34] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Схильність корпоративної стратегії до боротьби із суперником загострилась завдяки неймовірному розквіту японських компаній у 1970-их і 1980-их роках. Вперше в історії споживачі відвернулись від західних компаній. Разом із тим, як конкуренція дійшла до глобального ринку, з'явилась величезна кількість стратегій багряного океану, кожна з яких доводила, що конкуренція стоїть у центрі корпоративного успіху чи провалу. Сьогодні навряд чи хтось говорить про стратегію, не використовуючи мови конкуренції. Термін, який найкраще символізує це – «конкурентна перевага». В межах світогляду конкурентної переваги компанії часто закликають перевершити суперника і захопити більшу частку існуючого ринкового простору.

Звісно, конкуренція має значення. Але, зосереджуючись на конкуренції, вчених, компаніях і консультантах, можна проігнорувати два важливих та більш значущих для прибутку аспекти стратегії. Перший – це знайти і розвинути ринки, на яких маленька чи відсутня конкуренція – блакитні океани. І другий – використовувати і захищати їх. Ці виклики дуже відрізняються від тих, яким стратеги приділяють більшість своєї уваги.

Блакитні океани – це не те саме, що технологічні інновації. Передові технології іноді задіяні у створення блакитних океанів, але це не є визначальною рисою останніх. Це часто справедливо навіть для технологічних індустрій. Як виявилось, з усіх репрезентативних галузей, блакитні океани рідко були наслідком технологічних інновацій як таких; технологія, що лежала в їх основі, вже існувала на той момент. Навіть революційний конвеєр Ford мав свої аналоги у м'ясоконсервній промисловості у Америці. Як і в автомобільній індустрії, блакитні океани комп'ютерної галузі були наслідком не технологічних інновацій самих по собі, а їх застосування до створення цінності для покупця. Як у випадку з IBM 650 та Compaq PC сервером, технології часто вимагали спрощення.

«Блакитний океан» *– це вільна ніша, яку компанія самотужки створює. Необхідність цієї ніші пов'язана з незадоволенням або неповним задоволенням споживачів шляхом концентрації на ключових для споживачів критеріях вибору і оцінки продукту.*[35]

Старі гравці часто створюють блакитні океани – і зазвичай в межах свого основного бізнесу. GM, японські виробники автомобілів, і Chrysler були визнаними на ринку гравцями, коли створили блакитні океани у автоіндустрії. Старими гравцями були CTR та їхнє пізніше втілення – IBM, так само, як і Compaq у комп'ютерній індустрії. І в галузі кіно те саме може бути сказане про

[35] Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Рене Моборн. – Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2005. – 272 с.

театри та AMC. З компаній, перелічених тут, лише Ford, Apple, Dell та Nickelodeon були новачками у своїх галузях; перші три починали з нуля, а четверта була визнаним гравцем, що увійшов в галузь, яка була для нього новою. Це говорить про те, що старі гравці зовсім не є осторонь створення нових ринкових просторів. Більше того, блакитні океани, створені визнаними гравцями, стосувались їх основного бізнесу. Насправді, дослідження показали, що більшість блакитних океанів створені всередині, а не за межами багряних океанів вже існуючих галузей. Блакитні океани є прямо поряд з вами у кожній індустрії.

Компанії та галузі є неправильними одиницями аналізу. Традиційні одиниці стратегічного аналізу – компанії та галузі – мають мало значення, коли досліджується, чому і як створюються блакитні океани. Не існує послідовно ідеальної компанії; одна компанія може мати блискучий успіх в один час і помилятися в інший. Кожна компанія піднімається і падає в певні моменти свого розвитку. Аналогічно, немає вічно зразкової індустрії; відносна цікавість до неї полягає у тому, що блакитні океани створюються в її межах.

Найбільш прийнятна одиниця для аналізу створення блакитних океанів є стратегічний рух – низка управлінських вчинків і рішень, задіяних у створення нових ринків. Compaq, наприклад, вважається багатьма людьми «неуспішним», тому що був куплений Hewlett-Packard у 2001 році і припинив бути компанією. Але подальша доля компанії не зменшила значення мудрого стратегічного кроку, зробленого Compaq, який призвів до створення мультимільйонного ринку комп'ютерних серверів – рішення, що стало ключовим фактором потужного прориву в 1990-их роках.

Блакитні океани створюють бренди. Стратегія блакитних океанів є настільки сильною, що може створити бренд, який би жив десятиліттями. Майже про всі перераховані у таблиці компанії пам'ятають переважно завдяки блакитним океанам, які вони створили давним давно. Дуже мало свідків появи Моделі Т у 1908 досі живі, але бренд компанії і зараз отримує вигоду від тих дій, що спрямовувались на створення блакитного океану. IBM так само часто вважають «американською інституцією» у більшості завдяки блакитному океану, який вони створили у обчислювальній техніці; 360 послідовних з'єднань були їх еквівалентом до моделі Т.

Стратегія «блакитного океану» *– це приклад стратегії, яка покликана попередити можливість розвитку кризових явищ в діяльності підприємства через програш в конкурентній боротьбі або через зникнення її ніші на ринку. Тобто за своєю суттю ця стратегія є антикризовою, її основна мета співпадає*

з метою антикризового управління.[36]

Найважливішою характеристикою блакитного океану є те, що він відкидає фундаментальний принцип традиційної стратегії: пряму залежність між цінністю продукту та затратами на нього. Згідно із цим принципом, компанії можуть створювати або більшу цінність для клієнта, збільшуючи витрати, або нижчу з водночас нижчими витратами. Іншими словами, стратегія по суті є вибором між диференціацією та низькими витратами. Але у випадку блакитного океану, дійсність засвідчує, що успішні компанії зуміли поєднати диференціацію та низькі витрати.

Чан Кім та Рене Моборн виділяють шість основних варіантів створення «блакитного океану», які можна використовувати окремо чи в будь-яких поєднаннях:

- зміна меж існуючого ринку (в першу чергу – через створення нового ринкового простору на межі двох і більше галузей);
- дослідження існуючих стратегічних груп споживачів та створення нових (особливо, якщо в процесі дослідження вдасться виявити потенційних споживачів, які не задоволені існуючою сегментацією ринку);
- дослідження ланцюжка клієнтів, які безпосередньо чи опосередковано приймають рішення про придбання товарів чи послуг та орієнтація на ту групу потенційних споживачів, з якими не працюють конкуренти;
- аналіз процесів, які відбуваються до, під час і після використання існуючих товарів та послуг та пропонування додаткових;
- аналіз функціональної та емоційної привабливості товарів чи послуг для споживачів та знаходження можливостей зміщення наголосу в напрямі до емоційно-орієнтованих товарів та послуг;
- аналіз та прогнозування можливого розвитку ринку з віднайденням ніш, які виникнуть в майбутньому.

Після вибору варіанту створення «блакитного океану» слід дотримуватися такої послідовності дій щодо її безпосередньої розробки та впровадження в діяльність підприємства:

- фокусування на загальній картині, а не на цифрах, що дає можливість виходу за існуючі межі галузі;

[36] Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. / В. О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.

- вихід за межі існуючого попиту через аналіз мотивів та споживчих переваг тих, хто наразі не є споживачами пропонованих товарів чи послуг;
- правильне визначення стратегічної послідовності дій щодо побудови стійкої бізнес-моделі;
- подолання основних організаційних перешкод, які виникають, перш за все, в сферах відсутності мотивації персоналу, обмеженості ресурсів, можливого неприйняття змін менеджерами та рядовими працівниками;
- вмонтування процедур реалізації стратегії в існуючі бізнесові процеси чи створення нових бізнес-процесів;
- забезпечення періодичного оновлення стратегії, сприйняття процесу її створення як циклічного.

Ще однією конкурентною стратегією, якій варто приділити увагу у дані темі є 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.*[37]

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 напрямах 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.

[37] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

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

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття «конкурентна перевага»? Проаналізуйте чинники, що впливають на конкурентну перевагу підприємства.

2. Які основні підходи (напрями, способи) до формування стратегії забезпечення конкурентної переваги підприємства Вам відомі?Дайте їх характериститку з точки зору практичного застосування.

3. У яких секторах економіки (сферах діяльності, бізнесу) і за яких умов підприємствам доцільно реалізувати стратегію диференціації? А в яких сферах діяльності та за яких умов диференціація не доцільна?

4. Якими можливостями (ресурсами, знаннями, вміннями тощо) повинно володіти підприємство, для того щоб реалізувати стратегію лідерства за витратами?

5. Якими можливостями (ресурсами, знаннями, вміннями тощо) повинно володіти підприємство, для того щоб реалізувати стратегію фокусування?

6. Оцініть здатність українських підприємств успішно застосовувати стратегію фокусування, враховуючи їх незначні фінансові можливості (ресурси, капітал).

7. Якими можливостями (ресурсами, знаннями, вміннями тощо) повинно володіти підприємство, для того щоб реалізувати стратегію упередження?

8. Якими можливостями (ресурсами, знаннями, вміннями тощо) повинно володіти підприємство, для того щоб реалізувати стратегію оптимальних витрат?

9. Якими можливостями (ресурсами, знаннями, вміннями тощо) повинно володіти підприємство, для того щоб реалізувати стратегію «блакитного океану»?

10. Які Вам відомі спільні та відмінні риси стратегії оптимальних витрат та стратегії «блакитного океану»?

ТЕМА 6. ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНІ (ФУНКЦІОНАЛЬНІ) СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Функціональні стратегії підприємства: сутність та їх значення у «стратегічному наборі»
6.2. Маркетингова стратегія підприємства
6.3. Стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)
6.4. Виробнича стратегія підприємства
6.5. Стратегії матеріально-технічного забезпечення та розвитку персоналу підприємства
6.6. Функціональна стратегія підприємства «Фінанси»
6.7. Комплексні стратегії підприємства

Мінілексикон: *функції управління, маркетингова стратегія, інновації, фінансова стратегія, матеріально-технічне забезпечення, стратегія розвитку персоналу, комплексні стратегії*

6.1. Функціональні стратегії підприємства: сутність та значення у «стратегічному наборі»

Кожному керівникові доводиться розв'язувати проблеми побудови та вдосконалення системи управління підприємством. Різноманітність характеристик підприємств, зумовлена особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища, типами продукції, що випускається, потребує дослідження сутності діяльності та варіантів управління нею, аналізу теорій побудови систем управління.

Економічна теорія стверджує, що сутність виробництва та управління ним не змінюється у процесі створення будь-яких матеріальних благ, але зміст виробництва та управління у кожному конкретному випадку буде різний. Сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку XX століття розкривається через функції.

Функції управління виникають на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва та управління ним.

Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, можна стверджувати про наявність системи функцій.

Система функцій управління *– це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт.*

А. Файоль у 1916 році ввів поняття функції управління як результату поділу операцій, що їх виконує підприємство в ході управління власною діяльністю. Він розглядав шість груп функцій, що складаються з технічних операцій (виробництво, переробка); торговельних операцій (купівля, продаж, обмін); фінансових операцій (залучення капіталів і управління ними); операцій безпеки (власності та осіб); операції обліку (інвентаризація, баланс, собівартість, статистика); адміністративних операцій (планування, організація, керівництво, координація та контроль) (рис 6.1). Адміністративні операції (їх ще називають загальними функціями управління) притаманні будь-якій свідомій діяльності, зокрема й здійсненню перших розглянутих А. Файолем груп операцій. Зміст цих перших п'яти груп – залежить від специфіки досліджуваного підприємства та обраної системи управління ним. Їх нині дедалі частіше називають бізнес-функціями.

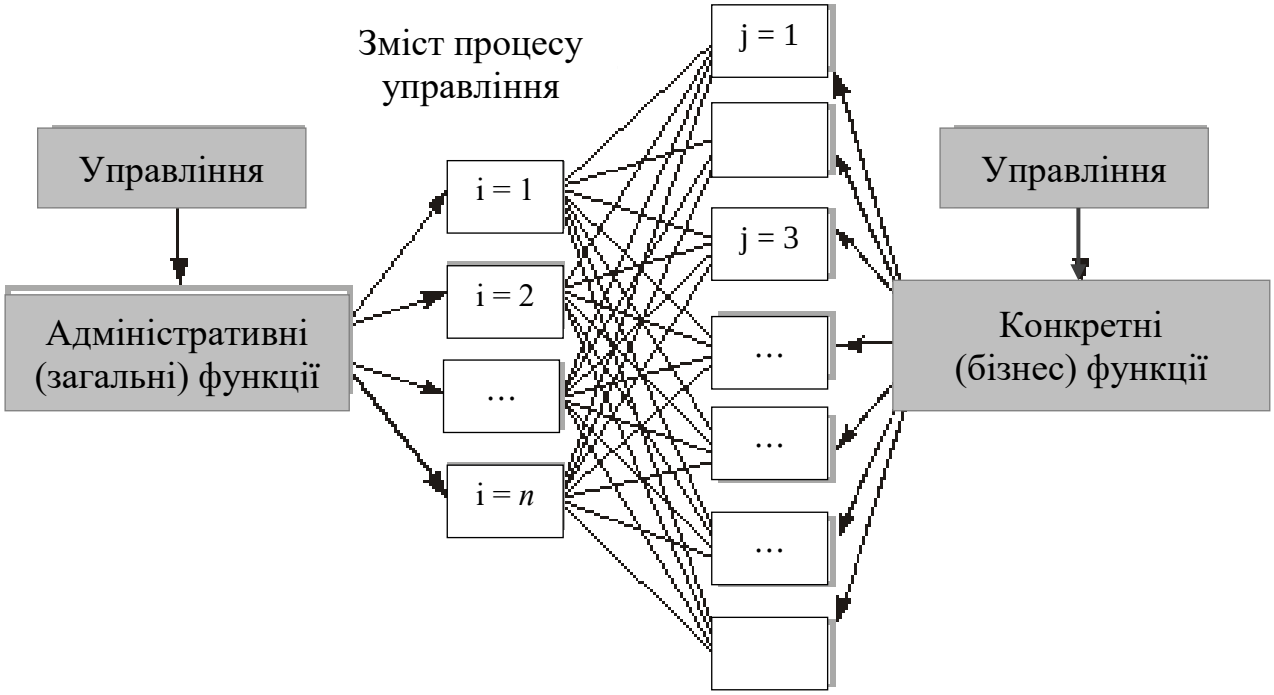


Рис. 6.1. Схема взаємозв'язку між основними (адміністративними) і конкретними функціями управління організацією[38]

Незалежно від класифікаційних ознак, об'єднання в комплекси чи поділу на підфункції, кожна функція має такі характеристики, які дозволяють їх ідентифікувати: мета, інформаційна база, методи прийняття та оформлення рішень, кадри певної кваліфікації, спеціальна технічна база та обладнання. Крім того, всередині кожної з функції (підфункції) треба приділяти увагу плануванню, організації, керівництву, мотивації, контролю.

[38] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

***Функціональна стратегія** – тип забезпечувальної стра-тегії у «стратегічному наборі», що визначає стратегіч-ну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрун-тованих функціо-нальних стратегій) керованість проце-сами виконання*

У функціональних стратегіях певний вид управлінської діяльності – функція стає об'єктом управлінського впливу, а це означає, що як і для будь-якого об'єкту, можна розробити «стратегічний набір» і покласти його в основу стратегічного розвитку об'єкта (рис. 6.2).

Рис. 6.2. «Стратегічний набір» функціональної стратегії (принципова схема)[39]

Метою функціональних стратегій є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість

[39] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

стратегічних змін; що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістової спрямованості та вектора впливу певної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Формування стратегій розвитку підприємства, забезпечення їх виконання веде до радикальних змін, зокрема й змісту тих чи тих функцій. «Класичні» функції можуть «розширюватись», втрачати (поступово) своє значення або навіть зникати. Річ у тім, що функція – це вид діяльності з управління тим або іншим об'єктом, а це означає, що будь-який функціональний підрозділ у процесі своєї життєдіяльності надає послуги всередині або за межами організації. Іноді ці послуги стають непотрібними (за різних причин), непотрібним стає і сам підрозділ. Це демонструє широкий спектр функціональних стратегій – від прискореного розвитку до ліквідації певних функціональних підсистем.

6.2. Маркетингова стратегія підприємства

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Маркетингова стратегія демонструє напрямки та способи розвитку маркетингової функції, при цьому вона стає об'єктом управлінського впливу. Для її вдосконалення слід «пройти» усі етапи,

передбачені для розробки стратегій взагалі: дослідити середовище (ринкове суботочення, на яке й спрямований маркетинг); визначити цілі, стратегії (в тому числі й сформувати «стратегічний набір» функції маркетинга); сформувати відповідні плани (програму); забезпечити їх виконання.

Маркетингова стратегія *– це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу (marketing mix).*

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

- аналіз співвідношень «споживач – товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій за кожного зі складових marketing mix (формування своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
- виконання та контроль.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основні орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину» як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок. Система ФОПСТИЗ допомагає створювати (стратегія диверсифікованого зростання) та розвивати ринки (стратегія центрованого зростання) певних товарів. Вибір тієї чи іншої стратегії зумовлюється певним переліком факторів, які треба враховувати. Приклад певного переліку умов (рядки 1–4), способів впливу (рядки 5, 6) і стратегій маркетингу, що з них випливають, наведено в *табл. 6.1*.

Таблиця 6.1

Морфологічна матриця стратегій маркетингу

№ п/п	Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик (Р11 ÷ Р63)		
1	Обсяг (місткість) ринку (Е)	р11 — невеликий $Е^{-}$	р12 — великий Е	
2	Конкуренція (К)	р21 — відсутня $К^{-}$	р22 — незначна К	р23 — висока К
3	Обізнаність споживачів про товар (Ос)	р31 — відсутня $Ос^{-}$	р32 — наявна у меншості, Ос	р33 — наявна у більшості, Ос
4	Ставлення споживача до ціни (Оц)	р41 — висока ціна, неприйнятна, $Оц^{-}$	р42 — згода сплачувати помірно, Оц	р43 — згода сплачувати високу ціну, Оц
5	Ціна (Ц)	р51 — низька $Ц^{-}$	р52 — середня Ц	р53 — висока Ц
6	Витрати на маркетинг (зокрема, на рекламу) (Sмарк)	р61 — низька $Sмарк^{-}$	р62 — середні Sмарк	р63 — високі Sмарк

Примітки: п. 1—4 — умови та обмеження; 5, 6 — способи впливу.

Види стратегій (маркетингові, «стратегічні набори») за певних умов/відповідні способи впливу:

- стратегія активного маркетингу: р11; р23; р32; р43/р53; р63;
- стратегія пасивного маркетингу: р12; р22; р33; р41/р51; р61;

- стратегія широкого проникнення на ринок: p12; p23; p32; p41/p51; p63;
- стратегія вибіркового проникнення: p11; p22; p33; p42/p53; p61.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову (планування «портфеля»);
- очікуваного рівня цін на продукцію, зокрема з урахуванням рівня витрат на виробництво та якості продукції;
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їх освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
- форм і методів ФОПСТИЗ, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту на товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару.

Служба маркетингу має розв’язувати завдання, пов’язані з освоєнням нових продуктово-товарних стратегій:

- визначення характеру впливу нових продуктово-товарних стратегій на обсяги продажу тих виробів, що вже виготовляються підприємством (можливість заповнення «стратегічної прогалини»);
- оцінювання тривалості «життєвого циклу» товару та його експортних можливостей;
- аналіз конкурентоспроможності товару та можливостей виготовлення аналогічних товарів конкурентами;
- визначення еластичності попиту товару за ціною, витрат на рекламу та інших заходів системи ФОПСТИЗ;
- розрахунки обсягів прибутків за різних варіантів витрат на маркетинг;
- визначення очікуваної частки ринку для розрахунків необхідних для підприємства обсягів виробництва (з метою ефективного використання виробничого потенціалу);
- організація досліджень ринку, зокрема через організацію пробного продажу для зондування ринку.

З-поміж інших стратегій маркетингу нерідко використовуються стратегії «проштовхування» чи «витягування». Перша стратегія передбачає концентрацію основних зусиль на збереженні та розвитку «своєї» частки ринку за

рахунок «свого товару» на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу. Стратегія «витягування» передбачає створення в споживача стійкого уявлення про торгову марку, під якою можна реалізовувати групи товарів.

Велике значення мають стратегії розподілу та ціноутворення. Системи розподілу тісно пов'язані зі стратегіями інтеграції підприємства і належать водночас до системи організаційного забезпечення процесів стратегічного управління.

Установлюючи ціни, ретельно досліджують витрати, ринкову кон'юнктуру та визначають співвідношення «ціна – якість» (див. рис. 6.3).

Якість ↑ / Ціна →	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія Середнього рівня ціни	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія «поградування» («зняття вершків»)	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

Рис. 6.3. Модель стратегій системи «ціна — якість» (за Ф. Котлером)[40]

Розглянемо, наприклад, дві стратегії «зняття вершків» і «проникнення». Якщо підприємство випускає нову продукцію, яка майже немає конкурентів (чи взагалі немає), воно може обирати стратегію «зняття вершків», використовуючи високі ціни. Як правило, така тимчасова ситуація не дає фірмі переваг у довгостроковій перспективі. Стратегія «проникнення» зорієнтована на створення попиту (ринку), щоб поступово просуватися по «кривій досвіду», нарощуючи обсяги та працюючи із середніми нормами прибутків, але створюючи досить значну масу прибутку. Кожний із цих варіантів має право на існування за певних умов. Однак, як показав досвід, ціноутворення, орієнтоване на «проникнення» підприємства, створює довгострокову перспективу отримання прибутків порівняно зі «зняттям вершків».

[40] Гаркавенко, С. С. (Світлана Степанівна) Маркетинг :підручник /С.С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2007. 717 с.

Нерідко спостерігається хибна цінова конкуренція. Наприклад, підприємство обирає стратегію дотримання цін, які менші за середньогалузеві, з метою інтенсифікації збуту своєї продукції, не враховуючи можливості відшкодування витрат на виробництво й збут. Не беруться до уваги втрати, простої, необхідність збереження та транспортування продукції тощо. Обґрунтовані розрахунки допомагають виявити справжній стан речей: іноді очікувані уявні прибутки обертаються збитками.

Українські підприємства допускають іншу крайність – у ціну закладаються всі витрати (навіть ті, яких можна уникнути, вживаючи певних заходів) і досить високий прибуток, що «виводить» на рентабельність до 30–40 %. Такі ціни роблять товари та послуги неконкурентоспроможними за ціною порівняно, наприклад, з імпортними товарами.

Окремо треба розглянути вплив на ціноутворення вертикальної інтеграції. Відомо, що вертикальна інтеграція дає ствердну відповідь на запитання: чи виробляти самому напівфабрикати, комплектуючі вироби тощо? Підприємство, яке йде на вертикальну інтеграцію будь-якої форми, водночас виходить з-під впливу ринкових сил на тій ділянці, де починають діяти сили інтеграції. У багатьох виробничих об’єднаннях і НВО машинобудівної галузі України власні послуги, допоміжне виробництво та виробництво комплектуючих виробів становило 50–60 % усієї вартості кінцевої продукції. Тенденція «виробляти все потрібне самому» збереглася і нині, а це не сприяє зниженню витрат (цін).

Досягнення цілей маркетингу можливе в разі системного підходу до її розробки. «Випадання» однієї зі складових робить маркетинг-стратегію системно неповною, що унеможливлює досягнення поставлених цілей. Для розробки маркетинг-стратегії доцільно користуватися «деревом альтернативних рішень», де послідовно можна проходити всі необхідні складові, забезпечуючи їхній взаємозв’язок і балансування.

Маркетингові стратегії знаходять вираз у плані (програмі) маркетингу, яка є базовим документом, що регулює та координує діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку.

Структура програми може бути визначеною певним переліком підрозділів, наведених далі, але зміст її залежить від особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

Починається програма із вступних положень, де наводиться. Загальний огляд (коротко): огляд поточної ситуації, цілей та стратегій маркетингу; фінансовий прогноз витрат на маркетинг – вихідна інформація для розробки програми. Далі (за прийнятим і організації рівнем деталізації) розробляються такі підрозділи:

1. Аналіз ситуації:

1.1. Оцінювання найважливіших тенденцій минулого періоду: ринок, ринкова діяльність, продаж, витрати та прибуток по товару;

1.2. Товар/послуга: історія товару/послуги (зокрема стадія «життєвого циклу»), особливості продажу, динаміка продажу, частка ринку;

1.3. Ринок товару /послуги: сегменти ринку, особливості потреб споживачів, типові способи та моделі здійснення закупок, визначення цільових груп споживачів, ефективність залучення покупців (їхня точка зору), результати маркетингових досліджень стосовно ринку та споживачів;

1.4. Стратегія розповсюдження товару: тип розподільної мережі, оцінка дій з удосконалення розповсюдження, оцінка дій учасників каналів розповсюдження, співробітництво у просуванні з учасниками каналів розповсюдження;

1.5. Політика ціноутворення: історія ціни товару, цілі та політика ціноутворення, стратегія минулого періоду;

1.6. Стратегія просування товару: минула стратегія, потужність продажу, програми реклами, загальна оцінка ефективності зусиль щодо просування товару;

1.7. Цілі та стратегії товарної групи: загальний прибуток від продажу, зниження витрат (оптимізація витрат), прибуток на інвестований капітал (ROI), імідж компанії з-поміж споживачів, нові види бізнесу, нові товари;

1.8. Потенційні маркетингові проблеми організації;

1.9. Потенційні маркетин-гові переваги організації;

1.10. Висновки для формування орієнтирів плану маркетингу (зокрема прогнозні розробки).

2. Цілі маркетингу:

2.1. Основні цілі маркетингу: цілі щодо задоволення основних потреб ринку, потреб споживачів, потреб компанії та її партнерів;

2.2. Цілі продажу: обсяг продажу, доля ринку, експансія та розповсюдження товару та ін.

3. Стратегія маркетингу:

3.1. Загальна стратегія маркетингу: вибір цільових сегментів ринку, стратегія позиціонування, рішення з товарного асортименту та номенклатури, варіації в системі «ціна/якість»;

3.2. Стратегія за конкретними ринками: цільовий ринок А, В, або С тощо.

4. Програми (перспективні плани) дій, а саме:

4.1. Плани по товару;

4.2. Плани ціноутворення та варіювання ціни;

4.3. Плани розподілу та розповсюдження товару;

4.4. Плани ФОПСТИЗ: плани продажу, плани рекламної діяльності, плани стимулювання продажу, плани побудови стосунків з громадськістю.

5. Моніторинг, контроль, коригування діяльності служби маркетингу:

5.1. Організаційна структура служби маркетингу;

5.2. Функції моніторингу та контролю, відповідальність;

5.3. База внутрішніх даних моніторингу (звіти про продаж, замовлення);

5.4. База зовнішніх даних моніторингу (матеріали консультативних фірм, публікацій, зустрічей, дискусій зі споживачами, статистичні матеріали).

6. Бюджет маркетингу:

6.1. Метод розподілу грошових ресурсів на проведення робіт і утримання підсистеми маркетингу;

6.2. Розподіл за підфункціями маркетингу: планування, дослідження, закупівля, ціни, реклама і publik relations.

7. Додаткові матеріали:

7.1. Тактичні дії в разі непередбачуваних обставин;

7.2. Альтернативні стратегії за окремими складовими маркетингового комплексу;

7.3. Звіти маркетингових досліджень та аналіз діяльності підрозділів служби маркетингу;

7.4. Довідкові та інші матеріали.

У залежності від змісту програми маркетингу, обсягів робіт по її реалізації, особливостей та розмірів організації – формується відповідна служба маркетингу.

Служба маркетингу виконує відповідну функцію, користуючись певними стратегіями – це елемент системи управління підприємством, що «задає» вхідні характеристики в системі: «потреби – інновації – виробництво – ринок», оскільки визначає попит на продукцію з характеристиками рівня та типу конкуренції на ринку. Варто наголосити, що тепер основний акцент робиться не на ціновому механізмі конкуренції, а на інноваційних процесах, пов’язаних не лише з удосконаленням продукту, а й з поліпшенням усього виробничо-збутового потенціалу підприємства. З огляду на це кожне підприємство посилює взаємозв’язок між маркетингом і функцією досліджень та розробок, а також з іншими функціональними підсистемами підприємства, створюючи маркетингово-орієнтоване підприємство.

6.3. Стратегії розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)

Роль такої функціональної стратегії зростає в наукомістких галузях, однак кожне підприємство, що змагається за свою конкурентоспроможність, має бі-

льш-менш розвинену стратегію наукових досліджень. Розробка продукту, його вдосконалення, модифікація не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій досліджень і розробок, а надто підфункції – конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи інших галузях у той період, на який розробляється стратегія.

Тому під час створення нового продукту треба визначити взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології, оскільки вони значною мірою впливають на тривалість життєвого циклу підприємства (див. рис. 6.4).

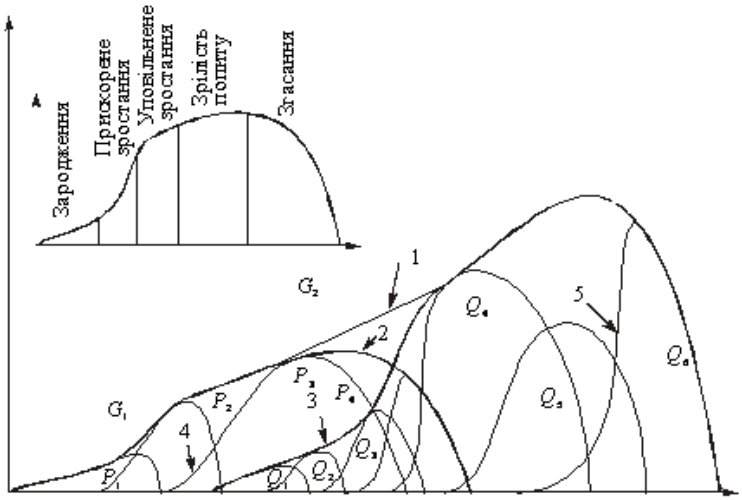


Рис. 6.4. Взаємозв'язок «життєвих циклів» продукту, попиту та технології:[41]

1 — життєвий цикл (ЖЦ) попиту на продукцію за всіма технологіями та різновидами; 2 — ЖЦ попиту на продукцію за технологією 1; 3 — ЖЦ попиту на продукцію за технологією 2; 4 — ЖЦ попиту на різновид продукції за технологією 1; 5 — ЖЦ попиту на різновид продукції за технологією 2 (G1 – G2 — підприємство користується перевагами свого лідирування; P1 – P4 — серії товарів, що виготовляються за технологією 1; Q1 – Q6 — серії товарів, що виготовляються за технологією 2.

Якщо технологія, що використовується, дає змогу виготовляти серію виробів, головним стратегічним орієнтиром НДПКР буде створення виробів на базі вдосконалення наявної технології. Отже, технологія – це рушійна сила розвитку підприємства, яке стає «тим, що йде за технологією». Тільки-но значення «первісної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація, коли тиражуються застарілі зразки, що втратили конкурентоспроможність), підприємство мусить бути готове перейти до іншого технологічного способу виробництва.

---

[41] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

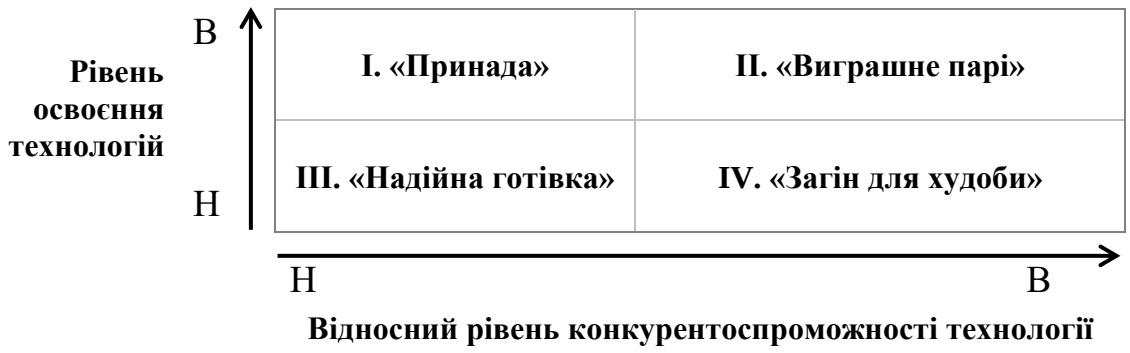


Рис. 6.5. «Портфель технологій» (розробка фірми «Сіменс»)[42]

Стратегія НДПКР *– це план проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту тощо, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення та управління тощо.*[42]

Здійснення загальних конкурентних стратегій (за М. Портером) також має «суто технологічне трактування», оскільки передбачає стратегії лідирування або послідовника у стратегіях зниження витрат або диференціації як стратегій, за рахунок яких формуються конкурентні переваги фірми (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Зв'язок загальних конкурентних стратегій та стратегій у галузі досліджень і розробок у формуванні конкурентних переваг

Стратегії	Лідер по НДПКР	Послідовник по НДПКР
Лідер за рахунок зниження витрат (цін)	Порівняно низька собівартість нової продукції. Менші витрати при впровадженні технології. Результат — виробництво з найменшими витратами	Низька собівартість нової продукції, створеної методом копіювання конструкторських рішень і технології лідера. Відсутність витрат на НДПКР
Диференціація	Висока споживча вартість продукції з унікальними можливостями. Усі види інновацій спрямовані на створення та розвиток унікальних властивостей	Пристосування продукції, системи виробництва та збуту до потреб споживача, через використання досвіду лідера

Конструкторсько-технологічні розробки сприяють зростанню прибутковості фірми, оскільки дають змогу:

[42] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

- знижувати собівартість продукції за рахунок досконаліших МТР та їх використання, а також якісних виробничо-технологічних процесів;
- забезпечувати нарощування обсягів виробництва та продажу продукції, що має попит, на тих самих потужностях або на створюваних, продуктивніших;
- створювати нові умови для виробництва конкурентоспроможних, нових продуктів тощо.

Стратегія НДПКР пов'язана зі структурою фундаментальних і прикладних досліджень. Тут спостерігається тісний зв'язок між типом підприємства та наявним рівнем його розвитку, обраними загальними та продуктово-товарними стратегіями, стратегіями розвитку маркетингу та виробництва.

Спрямованість НДПКР, як показано на рис. 6.6, залежить від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування організації.

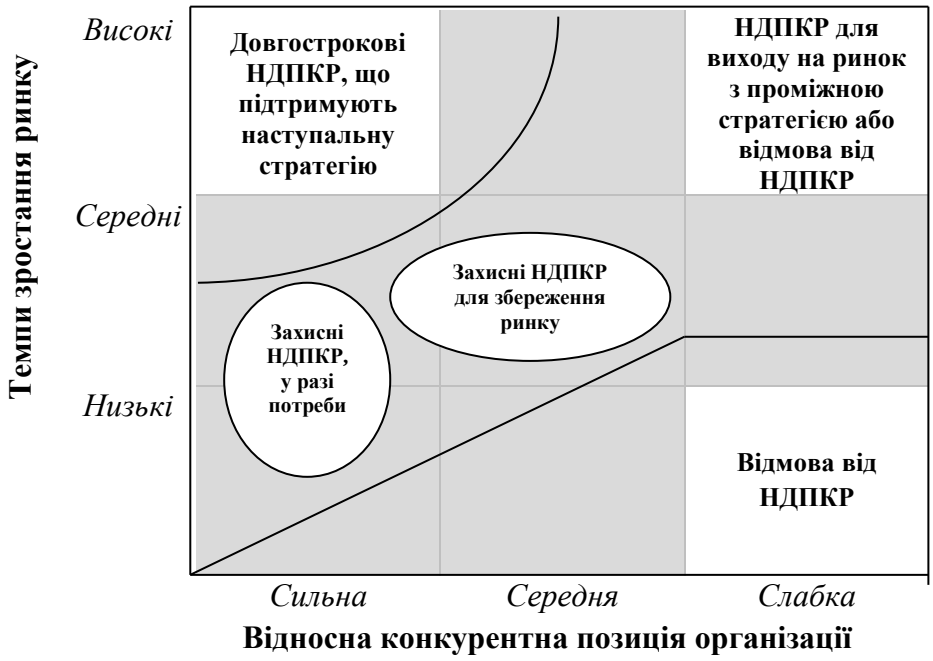


Рис. 6.6 Стандартні стратегії НДПКР для поліпродуктової компанії[43]
(Зв'язок з матрицею «Дженерал-Електрик — «МакКінсі)

Керівництво приймає рішення, виходячи з науково — технологічних та фінансово — економічних можливостей організації до проведення певних обсягів та напрямків НДПКР. Розвиток ринків промислової власності дозволяє обирати різні варіанти залучення результатів НДПКР з метою використання їх у виробничо-управлінські системи підприємств. Приклади залучення розробок, які можуть бути використані в організації, наведено на рис. 6.7.

[43] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

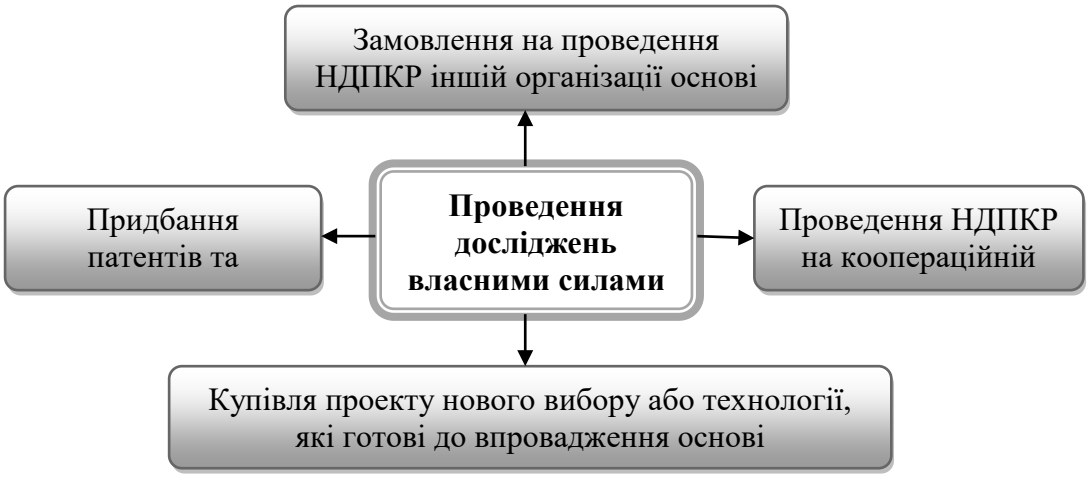


Рис. 6.7. Альтернативні варіанти організації власної підсистеми НДПКР[44]

Залежно від потреб та можливостей організації проводиться повний обсяг робіт з досліджень та розробок або власні НДПКР не здійснюються зовсім. Акцент може робитися як на окремі етапи інноваційного процесу, так й на створення цілісної системи НДПКР, згідно з обраними стратегіями (рис. 6.8).

Стратегія НДПКР – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

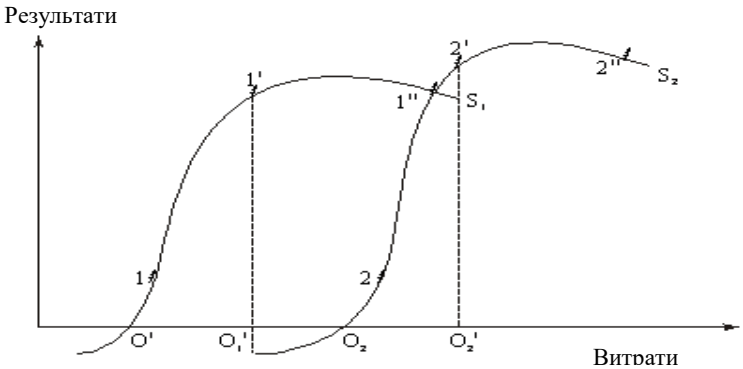


Рис. 6.8. Співвідношення витрат і результатів створення та освоєння інновацій

Кожна інновація потребує значних інвестицій. Існує тісний зв'язок: чим більш технологічною є інновація, тим більші загальні витрати потрібні для її створення та освоєння (рис. 6.5). Функція НДПКР в організаційному плані має забезпечити скорочення часу при переході від точки 11 до 21, тобто інтервалу освоєння нововведення. Чим меншими будуть часові та витратні характеристики цього «переходу», тим стабільніше розвиватиметься підприємство. Світовий досвід показує, що на цьому відрізку банкрутують сім фірм з десяти. Наявність обґрунтованої стратегії інновацій допомагає пережити підприємству важкий період.

НДПКР мають за мету розробку та впровадження інновацій різних типів (існує кілька десятків класифікацій).

[44] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Наведемо класифікацію за К. Фріманом, який розрізняв інновації «за менеджерською поведінкою», яка дає змогу сформулювати стратегії, які наведено в табл. 6.3

Таблиця 6.3

Модифікації інноваційної стратегії[45]

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному плані
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов’язані з будь-яким лідируванням, але і переваги від такої позиції на ринку основа «агресивної ініціативи»

Нині великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інших інновацій, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- та ресурсозбереження, інформаційна місткість тощо.

Як вже зазначалося, кожне підприємство вирішує для себе: або використовувати послуги науково-дослідних організацій, або створювати власну розвинену підсистему НДПКР; можливі також комбінації зазначених підходів. Власні дослідження та розробки традиційно здійснювались на науково-виробничих об’єднаннях України, формуючи їхній досить високий науково-технічний потенціал. Однак в умовах кризи більшість досліджень поступово згортались (нині їх навіть призупинено). Застарілі знання та невикористані результати досліджень спонукають до пошуку нових технологій, конструкторських рішень тощо. Організації купують проекти, вступають у

[45] Инновационный менеджмент : [учебн. пособие] / Редакционная группа Л. П. Гончаренко, Е. А. Олейникова, В. В. Березин. – М. : КНОРУС, 2005. – 544 с.

договірні відносини з підприємствами-власниками патентів і ліцензій, створюють спільні підприємства для використання прогресивних технологій.

Патентно-ліцензійна стратегія є важливою частиною стратегій НДПКР, оскільки дає змогу деякою мірою захистити себе від своїх конкурентів, оформлюючи патенти чи ліцензії. Водночас, продаж ліцензій і дозвіл користуватися «патентозахищеними конкурентними перевагами» сприяють зростанню доходів.

Складність і спрямованість у майбутнє стратегій НДПКР потребує обґрунтованих підходів до їхньої розробки. Лише тоді, коли це матиме системний, плановий характер, дослідження та розробки можуть створити міцну базу конкурентних переваг підприємства.

Як і для кожного напрямку діяльності, керівництво підприємства визначає зміст і темпи розвитку наукових досліджень та розробок, які відбито у відповідних стратегіях. Здійснення стратегій НДПКР залежить від ресурсного, а особливо – інформаційного забезпечення та рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії НДПКР з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну організацію, закласти підвалини її довгострокового існування.

Наведемо приклади стратегій НДПКР.

1. Пріоритетні дослідження та розробки: збільшення асигнувань; стабілізація асигнувань; зниження асигнувань; одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.

2. Технологічні розробки (проекти): вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.

3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти): створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих; удосконалення робочих місць; введення змін в організацію; згортання раціоналізації; концентрація та централізація; децентралізація та створення невеликих виробництв; децентралізація системи управління виробництвом.

4. Розробки відносно якості та продуктивності: використання концепції «груп якості»; «суперавтоматизація» (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.

5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві.

Загальна програма (план) НДПКР на підприємстві

Структура програми залежить від: обраної організацією стратегії розвитку НДПКР, галузевої приналежності підприємства та охоплення ним тих чи інших етапів процесу «дослідження – виробництво». Але будь-яка програма розвитку НДПКР у загальному вигляді матиме такі підрозділи:

1. Напрямки розвитку НДПКР і нагромадження наукових знань:

1.1. основні фундаментальні дослідження;

1.2. прикладні розробки;

1.3. конструкторсько-технологічна підготовка виробництва.

2. Підвищення техніко-економічного рівня виробничого потенціалу підприємства.

3. Створення нової продукції та підвищення техніко-економічного рівня тієї, що вже виготовляється.

4. Удосконалення систем та процесів управління, організації виробництва та праці (зокрема, у підсистемі конструкторсько-технологічної підготовки виробництва).

5. Збереження та оздоровлення навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів.

Організаційне оформлення функції НДПКР залежить від спрямованості та обсягів робіт по виконанню обраної стратегії. Як правило, за відсутністю у складі підприємств НДІ, створюються лінійно-проектні, лінійно-програмні, матричні, венчурні підрозділи тощо. Розвиток коопераційних зв'язків по НДПКР оформлюється у вигляді структур координаційного типу.

6.4. Виробнича стратегія підприємства

Виробнича стратегія *— це функціональна стратегія створен-ня та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів*[46].

Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану. Визначення та виконання виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами реакцій, що їх потрібно здійснити підприємству, у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Найважливіші параметри, що їх треба враховувати під час визначення виробничих стратегій, такі:

- обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;

[46] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- оцінювання відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Визначаючи виробничі стратегії, треба чітко знати, який саме об’єкт буде предметом стратегічних перетворень.

Р. Фріш розрізняє чотири характеристики виробничих процесів, поданих у *табл. 6.4.*

Таблиця 6.4

Характеристики процесів виробництва відносно системи «вхід — вихід»[47]

Вихід кінцевого продукту	Введення чинників виробництва	
	одночасне	поступове
Одночасний	Сільське господарство: під час оранки та посівної використовують необхідні фактори. Вихід — під час збирання врожаю	Будівництво: згідно з технологією будівництва використовуються різні фактори (матеріали, обладнання тощо). Вихід – будинок певного призначення
Поступовий	Робото-технічна лінія:	Найпоширеніший тип вироб-

[47] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

	монтаж створює умови для виготовлення продукту Вихід – продукція певного типу	ництва, де поєднуються засоби коротко- та довгострокового використання

Класифікація дає змогу використовувати концепцію виробничого циклу: безперервного виробництва (на основі відповідної технології, наявності спецобладнання для виготовлення високоефективної масової продукції з низькими витратами на виробництво) або дискретного (на основі першочергового урахування вимог до продукції з боку споживачів, що передбачає застосування універсального обладнання, унікальних технологій, одиничного типу виробництва, які забезпечують високу якість при необхідному рівні витрат); аналітичного виробничого процесу (розділення цілого, наприклад нафти, під час виготовлення кінцевого продукту) або синтетичного (складання з частин – цілого, наприклад, при виготовленні машин, обладнання, косметики).

Стратегія розвитку підприємства потребує відповідних стратегій розвитку виробництва, а навіть обґрунтована ліквідація частини виробничого процесу (з різних причин) становить певні труднощі для всього підприємства. Рівень виробництва значною мірою формує конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій (рис. 6.9).

Виробничі стратегії / Ринкові стратегії	Розвиток виробництва	Скорочення виробництва
Закріплення (відстоювання ринку)	Витіснення конкурентів	Консолідація (інтеграція)
Зміна ринку (перехід на іншу СЗГ)	Диверсифікація	Ліквідація

Переваги товарів, що постачаються ↕

Наявні ↔ *Слабкі*

Можливості розвитку потенціалу підприємства

Рис. 6.9. Приклад взаємозв'язку ринкових і виробничих стратегій залежно від конкурентної позиції та можливостей розвитку потенціалу підприємства[48]

Загальні конкурентні стратегії підприємства, за М. Портером, можуть бути реалізовані на основі розробки відповідних виробничих стратегій *(табл. 6.5)*.

[48] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Таблиця 6.5

Зв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій[49]

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідирування за рахунок зниження витрат (цін)	Контроль над витратами Технологічний рівень виробництва з використанням досконалих методів виробництва Заохочення раціоналізації та винахідництва Високий рівень стандартизації Автоматизовані метрологічні процеси тощо
Диференціація	Контроль якості продукції Якість кожної операції Гнучкість виробничого процесу Високий рівень організації (складні процеси запуску/ випуску)

Виробнича стратегія та НДПКР пов'язані через відповідні проекти:

- механізації, автоматизації, роботизації виробничих процесів, що сприяє економії живої праці;
- заміни дорожчих матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих дешевшими, зменшення обсягів їх використання;
- підвищення якості продукції за рахунок якісніших виробничо-технологічних процесів;
- спрощення виробничих і технологічних процесів, конструкцій виробів тощо.

У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки тип продукту та його властивості досліджуються маркетингом і визначаються обсяги майбутнього продажу. Зв'язок маркетингової та виробничої стратегії знаходить вираз у загальноконкурентних стратегіях. Якщо маркетингова стратегія робить акцент на масовій продукції, то виробництво має приділяти увагу насамперед собівартості виробництва; це можливо в умовах багатосерійного та масового виробництва із застосуванням відповідного спеціалізованого, напівавтоматичного обладнання та поточних методів організації виробництва. Крім того, маркетингові дослідження можуть зорієнтувати на виготовлення унікальних продуктів, тоді виробництво має бути дрібносерійним або одиничним з усіма відповідними характеристиками. Приклади виробничих стратегій, які демонструють твердження, що вибір стратегій залежить не тільки від бажань власників та керівників, а й зумовлюються об'єктивними характеристиками підприємств, наведено в табл. 6.6

[49] Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с

Таблиця 6.6

Приклади виробничих стратегій та їх основні параметри

Основні характерис-тики організацій	Тип стратегій			
	Стратегія «пристосовування»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсальне, невелике за масштабом	Спеціалізоване	Масове	Експеримен-тальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДПКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Пристосованість до особливих потреб ринку	Висока продуктив-ність, техно-логічність	Інноваційний характер

Однак незалежно від типу виробництва питання продуктивності та ефективності не можуть вважатися другорядними. Не менш важливим компонентом виробничої стратегії є поточне та оперативне планування, що забезпечує відповіді на запитання: коли, що та як виготовляти?

Останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДПКР. Розробка нових технологій, методів організації виробництва та праці створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. «Технологічні прориви» іноді призводили до швидкого відмирання цілих галузей промисловості (наприклад, виготовлення друкарських машинок); окремі досягнення, наприклад застосування нових матеріалів та методів обробки, виводили в лідери колись середні за рівнем розвитку підприємства.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та економічними стратегіями, персонал-стратегіями підприємства. Усі вони формують ситуацію, в якій можлива реалізація умов оновлення та розвитку виробничої підсистеми (рис. 6.10).

Усі ці чинники використовуються при аналізі ситуації на підприємстві для прийняття рішень щодо типу стратегії переходу на виготовлення нової продукції. Але продукція (з комерційного погляду) – це лише інструмент, за допомогою якого відбувається рух грошових ресурсів на ринку.

Діяльність будь-якого підприємства націлена на створення доданої вартості, тобто на збільшення вартості ресурсів, що споживаються.

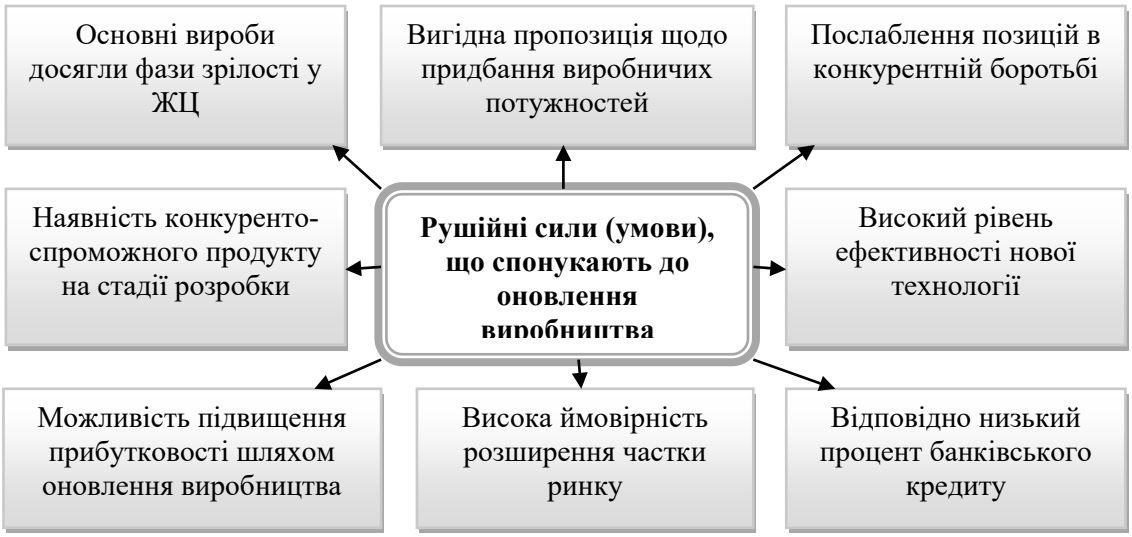


Рис. 6.10. Рушійні сили (умови), що спонукають до оновлення виробництва[50]

Додана вартість (Value Added) – категорія, що використовується для оцінювання ефективності функціонування організації як виробничо-управлінської системи. Вона характеризує вартість, додану до вартості сировини та матеріалів, закуплених для виробництва готового продукту, визначає результат діяльності усієї фірми. Іноді додану вартість визначають як оборот фірми за виключенням вартості поставлених компонентів, матеріалів та послуг.

Використання категорії «додана вартість» має принциповий характер. Згідно з нею, підприємство має виготовити таку продукцію, яка була б привабливішою для покупців за сукупністю окремих її складових, інакше споживач не оцінить зусилля виробника і купуватиме вихідні ресурси й створюватиме необхідний йому продукт на власний розсуд.

Досить детально процес створення доданої вартості досліджував М. Портер. Ця вартість має матеріально-речову форму та може бути оцінена у грошових одиницях. Вартість (або цінність) — це сума, яку споживач готовий сплатити за те, що йому поставляють.[51]

Вартість (цінність) формується на всіх етапах перетворення сировини в кінцевий продукт. М. Портер запропонував досліджувати створення вартості за допомогою певної схеми, що дістала назву «ланцюжка вартості (або цінності) Портера». Створення вартості можливо за умови існування двох взаємодоповнюючих видів діяльності підприємства – основної та допоміжної.

---

[50] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

[51] Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с

Виробничі стратегії формуються на базі продуктово-товарних стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

- придбання або організації (побудови) нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- удосконалення структури (співвідношення) основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від прийнятого рівня та типу диверсифікації, темпів уведення нових і відмови від інших напрямків діяльності (бізнесу) з виготовлення продуктів, тобто від вимог зовнішнього середовища. Для розробки стратегій щодо управління виробництвом може застосовуватись певне «дерево альтернативних рішень», де наведено інтервали, в яких містяться стратегічні орієнтири для цих стратегій.

Наведемо приклади виробничих стратегій.

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; кооперaційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, зокрема передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

2. Стратегії створення нового виробництва: придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами; впровадження АСУП тощо.

5. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування тощо.

Структура плану розвитку виробництва. Виробнича стратегія існує у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення

необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві, який може складатись з таких розділів: 1) освоєння виробництва нових видів продукції; 2) підвищення якості виробництва; 3) впровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва; 4) удосконалення систем управління, планування та організації виробництва; 5) економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо; 6) модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей; 7) кооперація, концентрація та інтеграція виробництва; 8) диверсифікація та конверсія виробничих процесів.

6.5. Стратегії матеріально-технічного забезпечення та управління персоналом

Стратегія матеріально-технічного забезпечення *(як функціональна стратегія) – це тип забезпечувальної стра-тегії, яка спрямована на керований розвиток і вдоско-налення ресурсного потенціалу підприємства (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу).*[52]

Ця стратегія існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

Управління матеріальним забезпеченням – це відображення фізичного розподілу та руху матеріальних потоків. Ця функція сприяє просуванню необхідних ресурсів до місця виробництва, при цьому всі складові набирають конкретної форми: потреби переводяться в замовлення, замовлення — в договір поставок, де чітко визначено умови, обсяги, ціни, терміни тощо. Процес організації закупок ресурсів унаочнює рис. 6.11.

Для прийняття рішень щодо змін у системі матеріально-технічного забезпечення може використовуватися матриця, представлена на рис. 6.13. В залежності від характерних особливостей переважної кількості постачальників змінюється система відносин між ними, яка потім певним чином організаційно оформлюється в інтеграції різних типів.

Наведемо приклади стратегій матеріально-технічного забезпечення та постачання.

1. Залучення нових внутрішніх джерел задоволення потреб у МТР;

[52] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

2. Використання нових зовнішніх джерел;
3. Заміна матеріалів або постачальників;
4. Впровадження прогресивних норм витрат ресурсів;
5. Організація централізованого постачання;
6. Організація децентралізованого постачання.
7. Розвиток / скорочення підсистеми МТП .
8. Впровадження елементів або логістики в цілому тощо.

Рис. 6.11. Процес організації закупівлі ресурсів[53]

Сучасною тенденцією розвитку системи матеріально-технічного постачання є впровадження принципів логістики у діяльність підприємств. Наукові дослідження щодо можливостей втілення у виробництво ідеї інтеграції постачально-виробничої-розподільчої системи довели ефективність цієї господарської практики, що отримала назву «логістики». У залежності від обраного «вузького» або «широкого» підходу до побудови логістичної підсистеми, до неї включаються всі елементи, які здійснюють постачання товарів від постачальника до споживача, або окрім названих елементів – ще й

[53] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

операції з аналізу ринку постачальників (ЗСР), споживачів (СЗГ), координацію попиту та пропозиції на ринках, а також збалансовування інтересів учасників процесу товарообігу.

Переваги товарів, що постачаються			
	Високий	Вибраний постачальник з групи конкурентів	Стратегічне партнерство
	Низький	Постійний постачальник товарів на вигідних для покупця умовах	Постачальник великих партій стандартних товарів
		Низький	*Високий*

Ступінь впливу на прибутковість підприємства-покупця

Рис. 6.12. Матриця характеру відносин підприємства-покупця та постачальника[54]

Виокремлення підфункції МТЗ у самостійну та створення відповідної підсистеми дає змогу розв'язувати такі проблеми:

- удосконалення процесів управління процесами матеріально-технічного забезпечення;
- створення ефективного механізму управління запасами;
- налагодження ефективної системи зв'язків з наявними та потенційно можливими постачальниками окремих видів ресурсів;
- створення механізму стимулювання раціонального використання, заміни окремих ресурсів і комплексного використання вторинних ресурсів.

Стратегії розвитку МТЗ відображаються у відповідних планах, які мають такі розділи:

1. Заходи щодо підвищення точності визначення потреб у ресурсах різних типів; розробка планів постачання.
2. Забезпечення збалансованості між потребами в ресурсах і характеристиками продукції та виробничого потенціалу (зокрема, за рахунок впровадження цільового підходу до їх оцінювання).
3. Розробка та впровадження нормативної бази для планування та використання ресурсів.
4. Формування запасів (зокрема, страхових) та управління ними.
5. Прискорення оборотності оборотних фондів.

[54] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

6. Удосконалення системи постачання, організації підсистеми та її взаємозв'язку з іншими функціями управління.

7. Забезпечення контролю за виконанням програми розвитку матеріально-технічного забезпечення та планів поставок.

Стратегія управління персоналом *— це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу; існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.*[55]

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства) ринково-орієнтованої організації можуть бути загально визначені таким чином:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової політики, персонал-стратегії, окремих «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як усередині підприємства, так і за його межами;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє успішному розв'язанню поточних проблем.

Наведемо приклади стратегій управління персоналом.

---

[55] Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. –Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

1. Добір і навчання: добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.

2. Стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

3. Стратегії формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні підприємством; стосунки із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

4. Стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації; використання та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

5. Стратегія розвитку (скорочення) підсистеми управління персоналом.

Персонал-стратегія існує на підприємстві у вигляді плану (програми), який має такі розділи:

1. Добір, оцінювання і розставлення персоналу:

1.1. Добір, оцінювання і розставлення кадрів управління: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування резерву керівників (різного рівня); поточне оцінювання та атестація; робота з консультантами та молодими спеціалістами тощо;

1.2. Добір, оцінювання і розставлення робочих кадрів (підготовка та перепідготовка);

1.3. Розвиток менеджменту персоналу (стабілізація або скороченню підсистеми управління персоналу).

2. Заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу.

3. Заходи щодо стабілізації кадрів.

4. Заходи щодо мотивації персоналу.

5. Соціально-психологічні заходи щодо формування стратегічної поведінки та високого рівня морально-психологічного клімату.

Залежно від особливостей підприємства в більшому або меншому ступені деталізації розробляється організаційне оформлення підсистеми матеріально-технічного забезпечення (за окремими видами ресурсів).

6.6. Функціональна стратегія підприємства «Фінанси»

Стратегія «фінанси» (як функціональна стратегія) *є основою для вибору альтернативи організації фінансової діяльності в організації (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розробки та виконання фінансової ресурсної стратегії.*[56]

Стратегія фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення спеціального функціонального «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку фінансових планів.

Розробка фінансової стратегії базується на таких принципах:

- ☐ балансування матеріальних і фінансових потоків;
- ☐ найефективніше фінансування розширення, підтримки та, в разі потреби, скорочення окремих підсистем та підприємства загалом;
- ☐ прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- ☐ фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Стратегія розробляється для динамічної системи, що постійно змінюється, й тому потрібно відслідковувати рух усіх складових процесу фінансування (рис. 6.13).

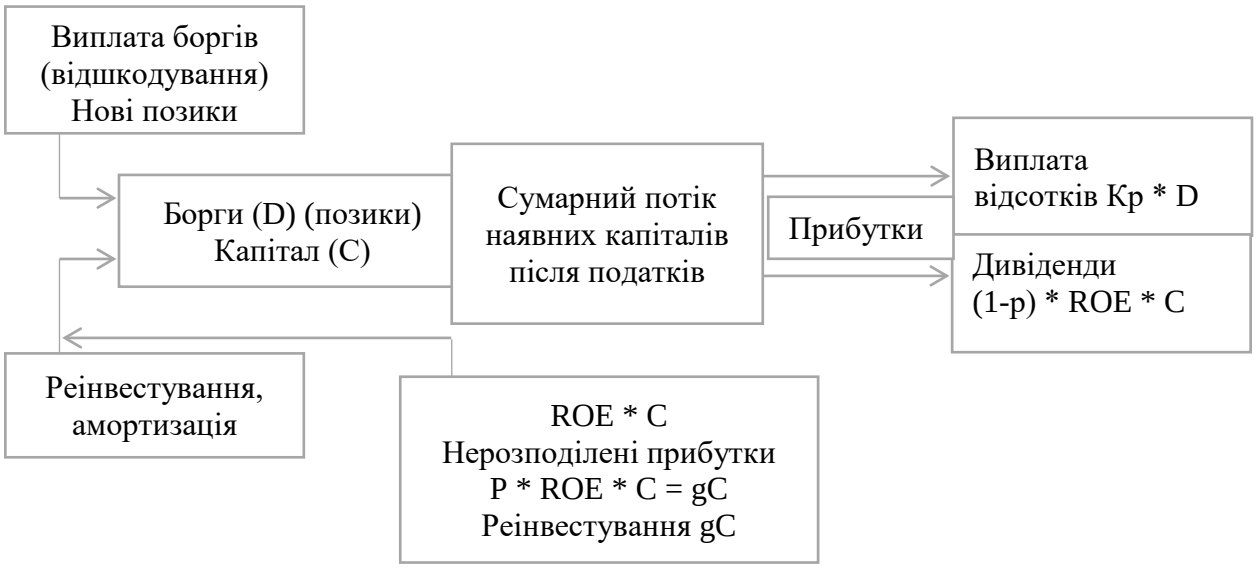


Рис. 6.13 Потік наявного капіталу в постійно зростаючій фірмі

[56] Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник – 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

З метою впорядкування економічної діяльності підприємства організуються взаємопов'язані підрозділи різного типу, які спільно формують міжфункціональну підсистему, де чільне місце посідає фінансова підсистема.

Фінанси як функціональна підсистема підприємства є в певний спосіб організованою діяльністю, що забезпечує підприємство фінансовими ресурсами, потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку. Фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення вартості підприємства.

Як вже зазначалось, фінанси як ресурс грають роль обмеження у діяльності підприємства. Спрямовуючи фінансування у ту або іншу підсистему забезпечується їх розвиток або скорочення.

Фінансові ресурси можна розподілити, встановивши значущість окремих функцій для розвитку підприємства у плановому періоді. Сумарними оцінками значущості окремих функцій можна скористатися вибираючи стратегії їхнього розвитку або підтримки фінансовими ресурсами. Функціональна фінансова стратегія організаційно забезпечує дотримання обраних пріоритетів. На цьому прикладі можна також визначити зв'язок ресурсних і функціональних стратегій, що пов'язані, як зміст та форма організації процесу управління в певній підсистемі.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується, насамперед, співвідношення між капіталом – основним і оборотним, власним і залученим; управління активами дає змогу підвищувати прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу. Значну роль при цьому відіграє структура майна підприємства.

В акціонерних товариствах велике значення має співвідношення (комбінація) простих і привілейованих акцій, облігацій та векселів, що дають змогу забезпечити фірму необхідним для діяльності та розвитку капіталом якомога нижчу ціну. Управління дивідендами є важливою частиною фінансової стратегії. Швидко зростаючі фірми (наприклад, програмного забезпечення) часто не сплачують дивідендів, а спрямовують гроші на подальший розвиток. Курс акцій підтримується завдяки іміджу «процвітання», що дає змогу залучати капітали через продаж простих акцій. На підприємствах із незначними темпами зростання вартість акцій свідомо підтримується сплатою високих і стабільних дивідендів. Переваги того чи іншого підходу знаходять вираження в дивідендній політиці, яка знаходить вираз у відповідних стратегіях.

Іще одним важливим компонентом фінансової стратегії є стратегія щодо боргів. Кожна фірма інколи змушена позичати гроші на більш чи менш тривалий термін. Треба чітко усвідомлювати де, на який час, у яких обсягах, під який відсоток та на яких умовах підприємство має змогу та планує взяти гроші в борг. Обсяги та форма боргів – один із показників сталості підприємства.

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації – все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління.

Наведемо приклади фінансових стратегій.

1. Стратегії кредитування: організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій тощо); довгострокових кредитів (забезпечені, зокрема іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо).

2. Стратегія розміщення акцій: система прийняття рішень про емісію акцій, організація часткового розміщення; обґрунтування пропозиції для відкритого продажу; в тому числі – акції прості та привілейовані (співвідношення) тощо.

3. Стратегії рефінансування: організація довгострокового рефінансування; короткострокового рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій; управління грошовими потоками тощо.

4. Стратегії використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів; сплата підвищених дивідендів; сплата знижених дивідендів; призупинення сплати дивідендів тощо.

5. Стратегії розвитку / скорочення фінансової підсистеми підприємства. Зміст цієї стратегії визначається на основі попередніх стратегічних рішень, а також відповідно до стратегії «Розвитку загального управління організацією».

Загальна структура програми фінансового розвитку

Фінансова функціональна стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизуються у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

1. Загальна фінансова стратегія:

1.1. Управління готівкою та ринковими цінними паперами (для акціонерних товариств);

1.2. Управління товарно-матеріальними запасами;

1.3. Стратегія кредитування;

1.4. Дивідендна стратегія;

1.5. Інвестиційна стратегія;

1.6. Стратегія фінансового оздоровлення (для підприємств, що знаходяться у стані кризи).

2. Фінансові прогнози щодо капіталовкладень, інших надходжень та виплат:

2.1. Проект фінансового балансу;

2.2. Фінансовий план зовнішнього фінансування.

3. Механізм аналізу та контролю фінансового стану підприємства у процесі здійснення програми.

4. Стратегія розвитку (скорочення) функціонального підрозділу «Фінанси», включаючи рішення про об'єднання (злиття) з іншими економічними службами, розширення повноважень тощо.

Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети, які відбивають стосунки з фінансовими, кредитними, страховими організаціями, фінансовим ринком узагалі, а також з окремими структурними підрозділами і особами всередині фірми.

Бюджет – це поточний план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття.

Бюджети, як і перспективні фінансові програми, формуються на аналізі «портфелю», прогнозі обсягів майбутньої реалізації (продажу з урахуванням усіх СЗГ). За допомогою прогнозних даних і аналізу поточної фінансової документації складаються прогнозний баланс, прогноз надходжень і змін фінансового стану (зокрема, із грошових надходжень і прибутків).

Важливе значення мають обґрунтовані поточні й прогнозні кошториси, що характеризують майбутні витрати та потребу в інвестиціях (кошториси запасів, придбання сировини і матеріалів, залучення та утримання трудових ресурсів, поставок та ін.). Окремі структурні підрозділи мають обґрунтувати свої витрати з метою включення їх у план.

Частіше розробляються кілька альтернативних бюджетів, де враховуються можливі зміни в кон'юнктурі. Обґрунтований бюджет є основою для побудови ефективної системи обліку, контролю й аналізу.

Для виконання втілених у фінансову програму (в тому числі у плани та бюджети) ресурсної та функціональної стратегій, мають прийматися відповідні організаційні рішення, тобто необхідно забезпечити створення фінансової підсистеми управління підприємством. Статус та тип цієї підсистеми залежить від обсягів поточних та стратегічних робіт, форми власності, розгалуженості зовнішніх та внутрішніх зв'язків.

6.7 Комплексні стратегії підприємства

Для забезпечення стратегічного розвитку організація має діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. У цих умовах не може існувати жодного елементу, який би залишався поза стратегічного впливу. Однак, жорстке функціональне розділення сфер діяльності часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. Водночас, розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку менеджменту, як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та обробки однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги в діяльності організацій формуються у міжфункціональних сферах, що дозволяє стверджувати: стратегічний розвиток підприємств та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створюваними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Основні та забезпечувальні стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того кожне підприємство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Як правило, існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств, щоб їх досягти розроблюють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії:

- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;
- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;
- підвищення продуктивності;
- економічного розвитку;
- соціального розвитку;
- розвиток загального управління (зокрема, реструктуризація);
- охорона навколишнього середовища тощо.

До комплексних стратегій слід віднести також і стратегію глобалізації. Глобалізація розглядається в різних аспектах, але тут ми наголошуємо на трьох основних підходах до її визначення:

- процес зближення споживчих переваг та універсалізація асортименту продукції на світових ринках, що призводить до процесу витіснення продукції місцевого виробництва всесвітніми товарами;

- процес прийняття рішень про освоєння ринків, незалежно від кордонів, національної приналежності споживачів або місцезнаходження філій та виробництв з урахуванням глобальних категорій споживачів, новітніх технологій, поставок, витрат, стратегічних союзів та міжнародної конкуренції;
- здатність виконувати трансакції у міжнародному масштабі цілодобово.

Глобалізація зумовлена економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності коштує дорого (інвестиції у НДПКР, розвиток каналів збуту, підтримки позитивного іміджу торгової марки тощо) і для відшкодування зростаючих витрат організації опиняються перед необхідністю шукати можливості зростання обсягів продажу там, де це тільки можливо. Глобальна конкуренція викликає потребу розробки стратегії глобалізації, яка торкається всіх підсистем підприємства і знаходить вираз у «стратегічному наборі» певного змісту. Поступово починається використання терміну «глокалізація» – скорочення від «глобальної локалізації». Глокалізація відбиває процес зміни структури організації під впливом стратегії глобалізації у напрямку певної стандартизації параметрів (характеристик) організації, щоб зробити її (організацію) зручною для «глобального клієнта». Стандартизація організації, проведена у глобальному масштабі, призводить до усунення прихованих «витрат складності», скоротити процес пристосування клієнтів до особливості організації, зменшує адміністративну плутанину. Скорочення накладних витрат досягає в результаті 20 %.

Це характеризує найтісніший зв’язок між комплексними стратегіями, в даному випадку стратегій глобалізації і загального управління.

Існування «стратегічних наборів», підприємства в цілому, окремих наскрізних за типом і змістом «стратегічних наборів» комплексних стратегій, зумовлено різними умовами існування підприємства. Зміни у «стратегічному наборі» потребують певних «опор», які вносять впорядкованість у періоди хаосу після зміни «стратегічних наборів», які вичерпали свій потенціал. До таких «опор» можна віднести також комплексні стратегії. Підприємство саме вирішує, розробляти чи ні відповідні комплексні стратегії та комплексні програми для їх виконання.

Стратегії розвитку загального управління. Кожна функціональна або ресурсна стратегія має свій «скалярний ланцюг», що поєднує однотипну діяльність у різних самостійних виробничо-управлінських підрозділах (СГЦ, внутрішніх венчурах, центрах прибутків тощо). Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку: НДПКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій

зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме насправді є найкращим для всього підприємства. Тому незалежно від того, розроблено чи ні, наприклад, самостійну стратегію маркетингу чи вдосконалення системи планування, узгодження цих стратегій відбувається через визначення, сприяють чи ні розроблені функціональні заходи досягненню системних пріоритетів. А це можливо тоді, коли існує стратегія розвитку загального управління підприємства.

Стратегії розвитку загального управління стосуються таких напрямків:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;
- вдосконалення системи взаємозв'язків організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- вдосконалення системи роботи з керівними кадрами;
- розвиток технології процесів управління ;
- вдосконалення внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність організації тощо.

Українські підприємці, які створили процвітаючі фірми, зазначають, що основною проблемою є «недосконалість організації бізнес-процесів», що пояснюється неефективним управлінням. Потрібно створити систему управління, адекватну потребам зовнішнього та внутрішнього середовища, бо стара система управління діяла в умовах домінування централізовано-планової економіки. В обох випадках стратегія є інструментом перебудови та вдосконалення управлінських процесів на підприємствах, дає змогу створити нову організацію, що матиме довгострокову перспективу існування та розвитку.

Вихідними даними для розробки стратегії розвитку загального управління є (рис. 6.16):

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;
- стратегії раціоналізації підсистем управління по окремих функціях (маркетингу, НДПКР, виробництва, персоналу тощо);
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи;
- результати наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно;

 законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.

Рис. 6.16 Порядок розробки міжфункціональної (комплектності) стратегії «Розвиток загального управління»[57]

[57] Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

Крім того, доцільно враховувати взаємозв'язок між окремими чинниками, що суттєво впливають на зміст і темпи проведення стратегічних змін і загалом на стратегії розвитку загального управління.

Наведемо приклади стратегій загального управління та інформаційного забезпечення процесів управління.

1. Стратегії формування та вдосконалення системи управління: розподіл праці та створення спеціалізованих підрозділів; універсалізація діяльності управлінських ланок; централізація системи управління; децентралізація системи управління; підвищення ефективності роботи системи управління; забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок впровадження підприємницьких ланок.

2. Стратегії технічного забезпечення системи управління: розширення можливостей центрального процесора; придбання нового центрального процесора; розширення існуючих розподільчих мікропроцесорів; придбання нових процесорів і мереж; використання централізованого допоміжного програмного забезпечення; використання децентралізованого допоміжного програмного забезпечення.

3. Стратегія балансування «стратегічного набору» через інформаційну систему: створення та експлуатація системи спостереження за ситуацією в зовнішньому та внутрішньому середовищі; автоматизація рутинної діяльності підприємства; впровадження системи підтримки управлінських рішень; створення інформаційних систем для поліпшення обслуговування замовників; створення нових варіантів інформаційних систем «на продаж» тощо.

4. Стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу (аудиту) та проектування.

5. Стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування.

Загальна структура плану (програми) розвитку системи загального управління підприємства.

Структура та тип документа, в якому відображено відповідні стратегії, залежить від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Але в будь-якій програмі чи плані такого типу мають бути такі розділи:

1. Удосконалення системи управління:

1.1. розробка системи стратегічного планування;

1.2. обґрунтування функціональних та комплексних стратегій та відповідні зміни в організаційних структурах управління, в тому числі підсистеми організаційного аналізу та проектування;

1.3. скорочення управлінського циклу за рахунок впровадження більш досконалих технологій управління;

1.4. застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності.

2. Розвиток інформаційної системи підприємства.

Стратегія розвитку інформаційної системи – самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації із застосуванням інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства: впровадження сучасних інформаційних технологій; створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень.

3. Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців:

3.1. балансування діяльності окремих підсистем;

3.2. впровадження системи вдосконалення організації та умов праці;

3.3. підвищення якості рішень, що приймаються тощо.

Стратегії розвитку загального управління залежать від того, яку саме концепцію обирає керівництво підприємства. Останнім часом найперспективнішою вважається концепція організаційного розвитку, яка на практиці довела свою ефективність.

Питання для самоконтролю

1. *У чому полягають роль та особливості функціональних стратегій?*
2. *Які чинники обумовлюють взаємозвязок основних функціональних стратегій?*
3. *Розкрийте особливості маркетингової стратегії підприємства.*
4. *Чим обумовлена необхідність стратегій НДПКР? Які завдання вони виконують на вітчизняних підприємствах?*
5. *Які параметри слід враховувати при визначенні виробничої стратегії?*
6. *Проаналізуйте зв'язки виробничої стратегії та стратегії НДПКР з загальними (корпоративними)стратегіями підприємства?*
7. *На якихї засадах грунтується розроблення фінансової стратегії?*
8. *Які чинники впливають на рівень фінансово-економічного потенціалу підприємства?*
9. *Яку роль виконують стратегії управління персоналом?*
10. *У чому полягає сутність міжфункціональної (комплексної) стратегії підприємства?*

ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2

І. Практичні ситуації.

1.1. Компанія Coca-Cola. «Кока-кола» (англ. Coca-Cola) – популярний газований безалкогольний прохолодний напій, що продається більш ніж в 200 країнах по всьому світу.

Почалася історія Coca-Cola в далекому 1886. В американському місті Атланта (штат Джорджія) офіцер у відставці, який працював на той момент фармацевтом Джон Стіт Пембертон винайшов унікальну формулу напою Coca-Cola. Своєму знаменитому назвою і логотипом напій зобов'язаний бухгалтеру Пембертона Френку Робінсону, який відмінно володів мистецтвом каліграфії.

На початку свого існування напій Coca-Cola продавався не дуже добре. Перший рік його продажів і зовсім став збитковим. На другому справи вирівнялися, і вже вдова Пембертона продала права на Coca-Cola'у бізнесменові Асу Грізз Кендлеру (приїхав в США з Ірландії), який в 1888 році заснував компанію The Coca-Coal Company. Справжня популярність прийшла до напою в 1902 році. У цього рік оборот компанії досяг 120 тисяч доларів, а сама Кока-Кола стала найвідомішим безалкогольним напоєм на території США.

У 1919 році Кендлер продає компанію Coca-Cola банкіру з Атланти Ернесту Вудраф. Сума операції склала 25 мільйонів доларів. Вже через рік напій прийде до Європи. Першою країною «Старого світу», яка спробує Кока-Колу стане Франція. 1923 стане поворотним для компанії. До її керівництву прийде син Ернеста Вудрофом Роберт. Роберт Вудрофом стане легендарною особистістю в історії компанії. Він буде стояти біля керма компанії наступні 60 років! Це особливо феноменально, враховуючи той факт, що головою він став у 33 роки. Відразу ж після приходу Роберта в компанії з'явилися єдині стандарти для створення, розливу, і навіть розстановки напоїв на полицях. Також з'явилася картонна упаковка, в якій могли знаходитися відразу ж 6 пляшок.

У 1927 році напій Coca-Cola став рекламуватися на радіо. Роком пізніше Кока-Кола спонсорувала американську збірну на Олімпійських іграх в Голландії. За Олімпіадою пішли хокей, футбол, теніс та інші види спорту. У 1931 році з'явився легендарний Санта-Клаус, який і донині використовується в рекламах Coca-Cola. Трохи пізніше компанія Pepsi завдала першого серйозного удару по Coca-Cola, випустивши свій напій у пляшках більшої ємності, за тією ж ціною, за якою можна було купити Колу. Coca-Cola не довго думаючи подала до суду, намагаючись відсудити у Pepsi частину назви, в якому використо-

вувалося слово Cola. У підсумку, сторони прийшли до мирної угоди. Але це було тільки початком майбутньої війни кол, якій немає кінця і донині.

У 1958 році компанія Coca-Cola випускає напій Fanta, а трьома роками пізніше презентує Sprite. Вони обидва серйозно відрізнялися від оригінальної коли, а тому зуміли розширити вплив компанії на ринку безалкогольних напоїв. На жаль, в СРСР Coca-Cola так ніколи і не продавалася толком. Це було пов'язано з тим, що Хрущов віддав перевагу їй компанію Pepsi. Cola з'явиться в Росії (точніше в СРСР) тільки в 1988 році і довгий час буде серйозно поступатися Pepsi за обсягами продажів.

У серпні 1982 року в продаж з великою помпою був випущений "дієтичний" варіант із зменшеним вмістом фосфорної кислоти, зміненої композицією фруктових масел і, головне, зовсім без цукру. Diet Coke містила рівні частки сахарину і аспартама, але незабаром її стали робити виключно на аспартамі. У березні 1985 року корпорація порушила свою обіцянку ніколи не додавати в напій нових ароматизаторів і почала виробляти кока-колу з вишневим сиропом - Cherry Coke, яка роком пізніше з'явилася і в дієтичному варіанті. За останні кілька років до неї додалася лимонна, ванільна та Лаймовий, а також Coca-Cola C2, малокалорийная різновид "класичної" версії зі зниженим вмістом цукрів.

Зараз трьом найпопулярнішим напоям Coca-Cola належить 80% ринку напоїв кола. (Ці три напої: Кока-Кола, Фанта, Спрайт) Крім цього, завдяки все зростаючої популярності напоїв без барвників, компанія Coca-Cola вже займається випуском соків серії Minute Maid, а також спільно з компанією Nestle випускає холодний чай Nestea. Тут треба зазначити, що Pepsi с Lipton знаходяться у більш вигідному становищі. Наприкінці XX століття компанія Coca-Cola придбала права на напій Schweppes у Cadbury. Цей напій користується особливою популярністю в Європі.

Питання до ситуації: *які стратегії використовувала компанія «Кока-кола» на різних етапах свого існування?*

1.2. ПАТ «Мотор Січ» – одне з провідних у світі підприємств з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Підприємство розташоване в Шевченківському районі міста Запоріжжя. Належить до Спілки виробників нафтогазового обладнання.

Історія підприємства ПАТ «Мотор Січ» почалася у 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну та міді. У грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Константинович та К°»

(«ДЕКА») викупило завод та змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, та у листопаді 1916 року було виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «ДЕКА М-100».

Історія підприємства – це поетапне створення та освоєння у серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став значною віхою у розвитку вітчизняного будування авіадвигунів.

Це газотурбіні двигуни АИ-20, АИ-24, АИ-25, АИ-25ТЛ, АИ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АИ9-3Б, Д-36 сер. 4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, L-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 «Руслан», Ан-225 «Мрія», Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, та вертольотів Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24-26, Мі-28, Мі-35.

У 1995 р. підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «МОТОР СІЧ». У цей час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів АИ-222-25, Д-436-148, АИ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Як-130, Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі-24, Мі-25, Мі-17, Мі-171 та ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва Д-27, АИ-222-25Ф, АИ-25ТЛШ, АИ-450М, МС-500 для літаків Ан-70, L-15, L-39 та вертольотів Мі-2М, Мі-2МСБ, МСБ-2 та ін.

Станом на 2010 рік ПАТ «Мотор Січ» виготовляє і супроводжує в експлуатації 55 типів і модифікацій двигунів для 61-го виду літаків і вертольотів.

У 2011 році ПАТ «Мотор Січ» придбало в Білорусі Оршанський авіаремонтний завод та уклало угоду з холдингом «Вертолеты России» згідно з яким протягом п'яти років запорізька компанія має поставляти до Росії до 270 двигунів щорічно.

19 серпня 2017 року, вперше у Запоріжжі, на аеродромі «Мокра» стартував відкритий Чемпіонат України з вертолітного спорту. Чемпіонат було приурочено до 70-ої річниці від дня першого вильоту літака Ан-2 та 110-річчя підприємства АТ «Мотор Січ». У цей же день також було презентовано перший український гвинтокрил виробництва «Мотор Січ», якому дали символічну назву «Надія».

Питання до ситуації: *які стратегії використовувала компанія «Мотор*

Січ» на різних етапах свого існування?

1.3. Львівська кондитерська фабрика «Світоч» – одне з найстаріших підприємств в кондитерській галузі України, провідний вітчизняний виробник. Співробітники «Світоча» є носіями понадвікових традицій у виробництві шоколаду і шоколадних цукерок.

Львів – одна з кондитерських столиць Європи. Такий статус вона отримала ще на початку XX сторіччя. Перші мануфактури, що виготовляли кондитерські вироби, виникли у Львові наприкінці XVIII ст., а на початку XIX ст., засновуються невеликі кондитерські фабрики (цукерні).

У 1882 році відомий італійський кондитер Маурісіо Брандштадтер заснував власну «цукерню», яка пізніше отримала назву «Бранка». Згодом, у 1910 році, брати Гамер и Цимер побудували нову кондитерську фабрику – одну із найбільших на той час в Європі – на перехресті вулиць Заводська та Ткацька. Назва фабрики утворилась з перших літер імен братів – «G» і «Z» (Га і Зет). Саме ці дві фабрики – «Бранка» и «Газет» – стали попередниками сучасного підприємства «Світоч».

На початку минулого століття підприємства разом випускали понад 5 тис. тон кондитерської продукції на рік. Після входження західноукраїнських земель до складу СРСР у 1939 р. усі кондитерські фабрики у Львові було націоналізовано, на їхній базі створено «Кондтрест», до якого ввійшли шість найбільших підприємств.

Після Другої світової війни почалося відновлення випуску кондитерської продукції. На початку 60-х років Львівський раднаргосп прийняв рішення сконцентрувати три кондитерських фабрики: ім. С.Кірова та «Більшовик» у Львові та Чортківску кондитерську фабрику (Тернопільська обл.) в єдине підприємство «Червона троянда». Згодом, 3 серпня того ж року, Львівський раднаргосп розпорядженням № 971-р змінив назву тільки що утвореної кондитерської фірми, дослівно: «У зв’язку з клопотанням громадських організацій кондитерських фабрик, перейменувати кондитерську фірму «Червона троянда» на фірму «Світоч».

У 1998 році львівська фабрика увійшла до групи компаній Nestlé S.A. (Швейцарія), світового лідера з виробництва продуктів харчування. Зараз компанія реалізує політику довгострокового розвитку фабрики, спрямовану на досягнення світового рівня якості Nestlé.

Наприкінці 2009 року на фабриці була введена в експлуатацію нова лінія з виробництва кавових стіків Nescafe. Успішна реалізація цього проекту ознаменувала перехід «Світоча» на якісно новий рівень: від місцевої кондитерської фабрики до регіонального виробничого центру Nestlé у таких напрямах бізнесу, як кондитерське виробництво та кава.

У 2012 році «Світоч» відновив виробництво шоколадно-вафельних цукерок «Гулівер» та запропонував українським споживачам смачні новинки – вафлі «Артек» у нових смакових варіаціях та шоколадні плитки з горіхами і родзинками.

Сьогодні «Світоч» – сучасне високотехнологічне, науково містке підприємство, що динамічно розвивається. Діють лінії з виробництва вафель, шоколадних плиток та цукерок, принципово нове автоматизоване виробництво з підготовки шоколадних мас.

Питання до ситуації: *які стратегії використовувала компанія «Світоч» на різних етапах свого існування?*

II. Ділова гра «Конкурентна стратегія підприємства»

Мета гри: Створення конкурентоспроможних підприємств, що випускають однорідний товар; ознайомлення учасників з різними способами роботи підприємств в умовах конкуренції; формування вміння будувати структурну політику, раціонально розподіляти економічні ресурси за різними напрямками їх використання; розвиток підприємницьких навичок та здібностей проводити тактику гнучкого реагування при зміні зовнішніх умов (попиту, цін, якості продукту і т.д.).

Зміст гри: Гра моделює виробничо-господарську діяльність кількох підприємств, зайнятих виготовленням однотипної продукції, в умовах можливого обмеження ринку споживання, залежності ціни від якості продукції, зміни виробничих можливостей.

Перший етап. Учасники гри діляться на 5-6 груп по 3-5 чоловік, кожна з яких представляє собою окреме підприємство. Обирається керівник, що виконує функції Президента компанії.

Підприємства повинні вийти на молочний ринок України, сегмент йогурти. Завдання полягає в найбільшому залученні інвестицій від інвесторів (сума можливих інвестицій – від 850 тис. грн. до 1,7 млн. грн.). Для цього фірма повинна розробити продукт, маркетингову програму і презентацію своєї компанії.

Кожне підприємство готується до презентації своєї продукції за вказаними пунктами:

- імідж підприємства – назва підприємства, торговий знак, слоган;

- оригінальність товару або послуги з точки зору конкурентоспроможності;
- глибина сегментування ринку і різноманітність асортименту;
- рекламний ролик;
- проект сайту фірми та рекламні буклети.

Підприємства повинні домогтися найбільшого розміру інвестицій, тому в презентаціях своєї діяльності слід приділяти особливу увагу інвестиційній привабливості проекту.

Другий етап. Координатор повідомляє всім групам вихідні дані, що характеризують початковий стан підприємства, її виробничий потенціал і наявні ресурси. Стартові умови для всіх підприємств майже однакові, крім початкових інвестицій, які дають змогу придбати певну кількість обладнання певної модифікації для діяльності підприємства *(Табл. 1).*

Таблиця 1

Вихідні дані діяльності підприємства із виробництва взуття

0. Інвестиції на придбання обладнання	850 тис. грн. – 1700 млн. грн.
1. Первісна кількість обладнання підприємства	Потокова лінія М1 (або М2 – в залежності від отриманих інвестицій)
2. Вартість однієї потокової лінії	Потокова лінія М1 – 850 тис. грн.; Потокова лінія М2 – 1700 тис. грн.
3. Загальна вартість обладнання	1,7 млн. грн. або інше у разі отримання інвестицій у розмірі 850 тис. грн.
4. Продуктивність (випуск продукції з одного верстата)	М1 – 250 тис. од. продукції; М2 – 580 тис. од. продукції
5. Норма амортизації обладнання	М1 – 10% за один цикл; М2 – 20% за один цикл.
6. Початкова ціна продукції фірми	35 грн. за од. продукції
7. Вартість матеріалу, що витрачається на одиницю продукції	М1 – 15 грн. за од. прод.; М2 – 10 грн. за од. прод.
8. Заробітна плата за виготовлення одиниці продукції	М1 – 7 грн. за од. прод. М2 – 5 грн. за од. продукції
9. Початкові складські запаси продукції	20 тис. од. продукції загальною вартістю 700 тис. грн.
10. Початковий грошовий капітал (гроші на рахунках підприємства в банку)	150 тис. грн.
11. Початкові активи (сума вартості обладнання, складських запасів і грошових коштів на рахунках підприємства)	1700 тис. грн. (за наявності обладнання М1 або інше за наявності М2)

Гра здійснюється послідовно за часовими циклами, протягом одного циклу показники економічної діяльності підприємства залишаються незмін-

ними. При переході до наступного циклу президент компанії, радячись з іншими учасниками, може змінити ці показники, включаючи:

- обсяг виробленої продукції – шляхом установки додаткового обладнання або обладннання іншої модифікації;
- кількість обладнання – шляхом виділення коштів для придбання додаткового обладнання;
- обсяг реалізованої продукції – за рахунок часткового складування виробленої в попередньому циклі продукції або продажу продукції зі складських запасів;
- якість продукції, що випускається – шляхом вкладення додаткових коштів в наукові розробки і в навчання працівників;
- кількість грошових коштів на рахунках фірми в банку – шляхом вкладення або вилучення цих коштів.

При цьому всі зміни можуть відбуватися в межах наявних на підприємстві засобів, ресурсів.

У процесі гри кожне підприємство складає і веде звіт про свою діяльність, приклад якого наведено нижче у *таблиці 2.*

Таблиця 2

№	Найменування показника	перший цикл	другий цикл	третій цикл	четвертий цикл	п'ятий цикл
1	Придбано обладнання, одиниць					
2	Обладнання, що використовується в даному циклі, одиниць					
3	Вартість обладнання, тис. грн. (п.2 х 850 тис. або 1700 тис. (залежно від модифікації обладнання))					
4	Вироблено продукції, од. (п. 2 х 250 тис. од. продукції (або 580 тис. грн. од. продукції) залежно від модифікації)					
5	Відправлено на склад, од. прод.					
6	Взято зі складу, од. продукції					
7	Складські запаси, од. продукції					
8	Продано продукції, од. (п.4 - п.5 + п.6)					
9	Ціна продукції (базова), грн. / од. продукції					
10	Ціна продукції з урахуванням надбавок, грн. / од. продукції					
11	Виручка від реалізованої продукції, тис. грн. (п.8 х п. 10)					
12	Матеріальні витрати, тис. грн. (п.4 х 15 грн. – М1; 10 грн. – М2)					

13	Заробітна плата, тис. грн. (п.4 х 7 грн. – М1; 5 грн. – М2)					
14	Амортизація обладнання, тис. грн. (п.3 х 0,1– М1 (0,2 – М2)					
15	Прибуток, тис. грн. (п.11 - п.12 - п.13 - п. 14)			…	…	…
16	Податок на прибуток, тис. грн. (п.15 х 0,2)			…	…	…
17	Чистий прибуток, тис. грн. (п.15 - п.16)			…	…	…
18	Витрати на придбання обладнання, тис. грн.			…	…	…
19	Витрати на науку і навчання працівників, тис. грн.			…	…	…
20	Накопичення коштів за цикл, тис. грн. (п.17 - п.18 - п.19)			…	…	…
21	Залишок коштів на рахунках в кінці циклу, тис. грн. (гроші на рахунках на початку циклу - п. 1 х 850 тис. (1700 тис.) грн. + п.20)			…	…	…
22	Активи підприємства в кінці циклу, тис. грн. (п.22 попереднього циклу + п.17 або п.3 + п.7 + п.21)			…	…	…

Відзначимо, що обладнання купується тільки на початку циклу, а в вступає в дію у наступному циклі, витрати на науку і навчання працівників виділяються тільки у кінці першого циклу.

Встановивши кількість закуповуваного устаткування, а потім і загальну кількість обладнання, керівництво визначає обсяг продукції, що випускається, відповідно до вказаної продуктивності одного верстата.

Виробничий план виробництва повідомляється президентами компаній координатору гри, після чого координатор оголошує про базові ринкові ціни на продукцію стандартної якості протягом даного циклу, а також про обсяг закупівель у кожного підприємства, що залежить від ринкового попиту на продукцію.

Ціна продукції складається з базової ринкової ціни на продукцію стандартної якості та надбавки до ціни. Надбавка за якість визначається в залежності від витрат, зроблених підприємством у науку і навчання працівників у попередньому циклі. Розмір надбавки встановлюється у пропорційно частці витрат, яку вони становлять у виручці.

Координатор може обмежувати закупівлі продукції окремих підприємтв, наприклад тих, хто не вкладає кошти у науку і навчання.

Виходячи з рівня цін, підприємства приймають рішення про обсяг реалізованої продукції, використовуючи, у тому числі можливість вилучення зі

складу раніше виготовленої продукції (продукція зі складу буде продаватися за базовими цінами без надбавки за якість).

Далі відповідно до обсягу реалізації, базовою ціною продукції і надбавками до ціни кожне підприємство визначає і вносить до звіту виручку від реалізації за даний цикл. Потім воно визначає собівартість продукції, підсумовуючи витрати за основними статтями витрат. За результатами цих розрахунків визначається прибуток як різниця між виручкою і витратами. Після визначення прибутку, податку на прибуток і чистого прибутку знову починається планування діяльності підприємства на наступний цикл.

У даній грі активи фірми (грошовий вираз всіх засобів) рекомендується визначати наростаючим підсумком, додаючи після кожного туру до попередніх активів чистий прибуток. Цим завершується звіт про діяльність фірми за даний цикл. Надалі цикли повторюються за тією ж схемою (бажано, щоб загальне число циклів було не менше 3-5).

У процесі здійснення гри після кожного циклу встановлюється конкурентне положення підприємства. При цьому бажано використовувати як показник прибутку за цикл, так і активи фірми.

При підведенні підсумків всієї гри і остаточне встановлення місць доцільно використовувати показник активів або сумарного прибутку.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 7. БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Модель «П'яти конкурентних сил М. Портера» та побудова карти стратегічних груп
7.2. Аналіз витрат та «ланцюжок вартості» підприємства
7.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства
7.4. SWOT-аналіз: його особливості та методика проведення
7.5. Модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічне оцінювання становища і дії)

Мінілексикон: *«ланцюжок вартості», оцінка конкурентоспроможності, карта стратегічних груп, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.*

Рішення про те, яку стратратегію обрати має прийматися на основі оцінки, отриманої в результаті дослідження середовища функціонування підприємства. Інакше розроблена стратегія маже бути нежиттєздатною. Дослідження проводиться за двома основними напрямами: вивчаються (1) ситуація в галузі та умови конкуренції в ній; (2) ситуація всередині компанії *(див. розд. 1, т. 2)* та її власна конкурнтоспроможність. У даному розділі розглядаються найбільш популярні інструванти аналізу середовища функціонування підприємства, такі як діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів, «ланцюжок вартості», оцінка конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, модель SPACE.

Рис. 7.1. ілюструє необхідність стратегічного мислення для керівників при проведенні повної діагностики підприємства. Необхідно також звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро і макросередовища підприємства до розробки альтернатив при виборі стратегії. Менеджери повинні мати чітке уявлення про мікро і макросередовище підприємства для того, щоб правильно визначити стратегічні перспективи, сформувати цілі та задачі, розробити стратегію розвитку підприємства, направлену на посилення його конкурентних позицій. Без такого розуміння ситуації менеджери ризикують прийняти стратегічний план розвитку, який не відповідає існуючим умовам, не забезпечує створення конкурентних переваг і не здатний дати поштовх розвитку підприємства.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗАГАЛЬНОЇ СИТУАЦІЇ В ГАЛУЗІ І КОНКУРЕНЦІЇ В НІЙ

Ключові питання:

1. Які основні економічні показники характеризують галузь?
2. Який рівень конкуренції і який вплив має кожна із конкурентних сил?
3. Що викликає зміни в галузі?
4. Які компанії мають найбільш сильні/слабкі конкурентні позиції?
5. Хто і які стратегічні кроки, скоріш за все, зробить у найближчому майбутньому?
6. Які ключові фактори визначають успіх у конкурентній боротьбі?
7. Чи є дана галузь привабливою з точки зору перспектив отримання прибутку вище середнього?

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ В СЕРЕДИНІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові питання:

1. Чи хорошою є діюча стратегія підприємства?
2. Які сильні, слабкі сторони підприємства, загрози та можливості?
3. Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?
4. Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства?
5. Які стратегічні проблеми мають бути вивчені?

ЯКІ РЕАЛЬНІ СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА?

- Чи є необхідність вдосконалювати існуючу стратегію або чи є у підприємства можливість повністю змінити стратегію власного рзвитку?

ЯКА СТРАТЕГІЯ Є НАЙКРАЩОЮ?

Ключові критерії:

- Чи повністю відповідає ситуації на підприємстві?
- Чи забезпечує створення конкурентних переваг?
- Чи направлена на покращення розвитку підприємства?

Рис. 7.1. Значення стратегічного мислення і стратегічного аналізу у правильному стратегічному виборі[1]

[1] **Томпсон**А.А., **Стрикленд** А.Дж. Стратегический **менеджмент**. Искусство разработки. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

7.1. Модель «П'яти конкурентних сил М. Портера» та побудова карти стратегічних груп

Найбільш обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував американський учений М. Портер[1]. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох чинників: потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники. Саме взаємодія цих п'яти конкурентних сил (рис. 7.1) визначає потенціал безпосереднього оточення організації.

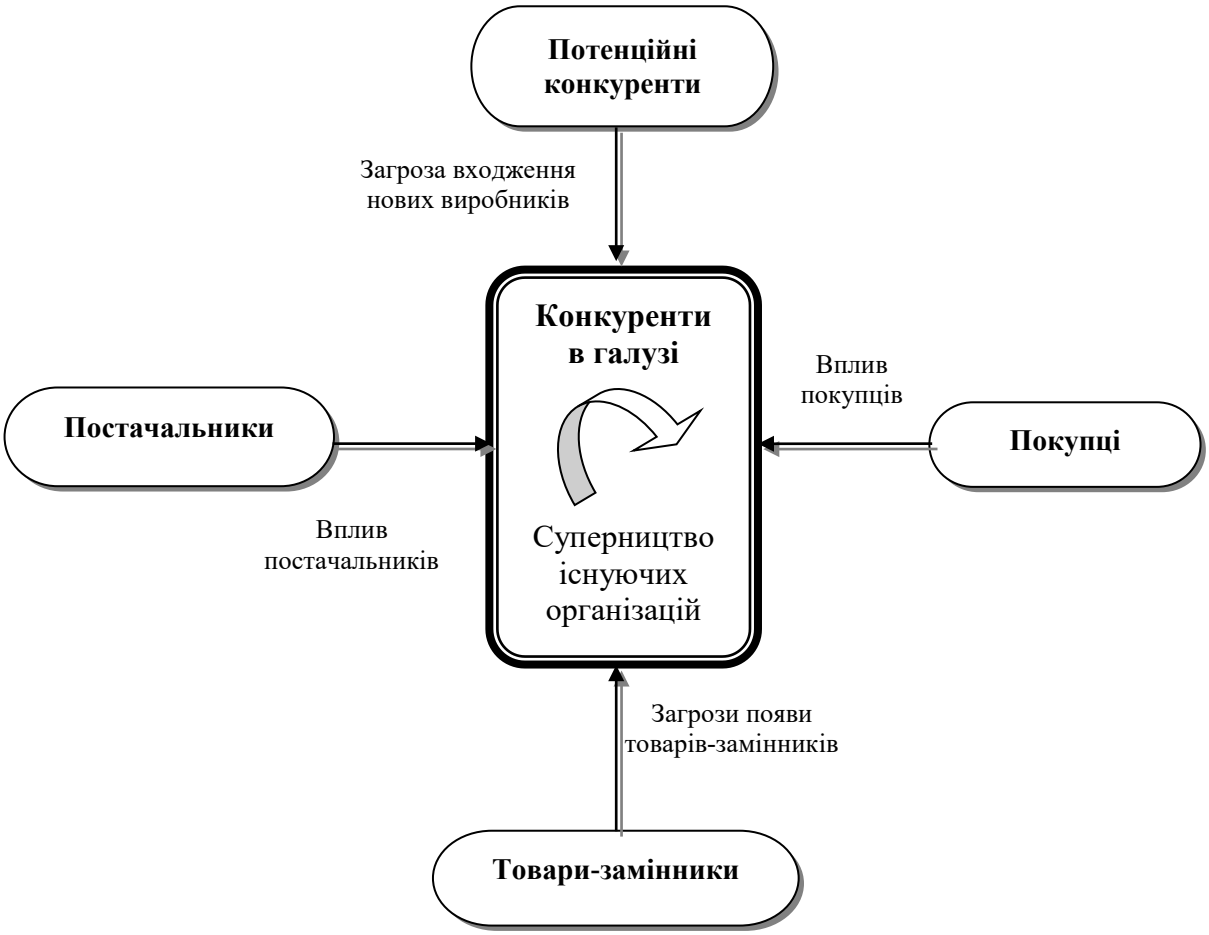


Рис 7.1 Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером[2]

Розроблена М. Портером модель ґрунтується на здатності організації реалізувати свою конкурентну перевагу на ринку і залежить від багатьох чинників. Розглянемо кожен з них окремо.

Конкурентна боротьба між прямими конкурентами, інтенсивність і

[1] Porter, M. (1979) «How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979.
[2] Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника та Р.Скільського. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

форми якої визначає рівень їхньої взаємозалежності у конкретній ситуації: чиста (досконала) конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція та монополія. Конкуренція між виробниками даної галузі називається прямою конкуренцією. Рівень її інтенсивності зростає, коли:

- збільшується кількість фірм-конкурентів;
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватись;
- існують бар'єри виходу з даної галузі.

Загроза появи потенційних прямих конкурентів, які перебувають за межами конкретного ринку. Серйозність цієї загрози залежить від висоти бар'єрів входу (економія на масштабах, правовий захист, імідж марки, потреба в капіталі, витрати переходу, доступ до збутових мереж, «ефект досвіду»), а також сили реакції» яку може очікувати потенційний конкурент (агресивна реакція на нові організації, рівень привабливості ринку товару для діючих на ньому продавців, доступність фінансових ресурсів і рівня їхньої ліквідності, можливості впливу на основний ринок нової організації).

Загроза з боку потенційних конкурентів виникає, коли:

- низькі бар'єри входу на даний ринок;
- зменшується потенціал прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

До бар'єрів входу на певний ринок належать: економія на масштабах виробництва (забезпечує переваги у витратах на виробництво); патентний захист; імідж товарної марки, що створює прихильність споживачів; значна потреба в початкових капіталовкладеннях; доступ до збутової мережі; державна підтримка або інші виключні права; ефект досвіду (відіграє значну роль для підприємства переважаючою ручною працею).

Загроза появи товарів-замінників, тобто тих, які виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але базуються на іншій технології. Фактично ціни на ці товари визначають верхню межу цін, які можуть призначити діючі на ринку продавці. Чим привабливіший товар-замінник, тим менші можливості для підвищення цін на ринку.

Вплив товарів-замінників на конкуренцію здійснюється за двома аспектами:

- через ціну;
- через рівень інновацій, поліпшення якості настільки, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів від товарів фірми.

Можливість тиску з боку клієнтів. Покупці можуть вплинути на потенційну рентабельність того чи іншого виду діяльності

Стратегічна діагностика середовища організації, змушуючи її знизити

ціну чи вимагаючи більше послуг. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема:

- обсяг покупок групи клієнтів становить значну частину продажу постачальника (великі збутові мережі або торгові центри);
- товари, які купує клієнт, становлять чималу частину його власних витрат, що змушує особливо настирно торгуватися;
- товари слабо диференційовані і клієнти впевнені, що знайдуть інших постачальників;
- витрати переходу, які пов'язані зі зміною постачальників, для клієнта незначні;
- клієнт володіє вичерпною інформацією про попит, реальні ціни, навіть про витрати постачальника.

Ці умови, на думку фахівців, актуальні як для продукції споживчого, так і виробничого призначення.

Споживачі як конкурентна сила – полягає в спроможності торгуватись з постачальниками, що може призвести до зниження ціни, надання дорожчих послуг, особливо за умов:

- стандартів на товари та їх низької диференціації;
- споживачів небагато і вони купують товар у великій кількості.

Можливість тиску з боку постачальників. Здатність постачальників добиватися вигідних умов від клієнтів зумовлена тим, що вони мають можливість підвищити ціни на свої поставки, знизити якість або обмежити обсяг товарів, які призначені для конкретного клієнта. Сильні постачальники можуть вплинути на рентабельність продукції клієнтів, якщо ті, в свою чергу, не в змозі компенсувати підвищення витрат шляхом підняття ціни.

Постачальники як сили конкуренції здатні підвищувати ціни, знижувати якість товарів або зменшувати обсяги їх поставок. Сила постачальників зростає, коли:

- товари постачальників диференційовані, та покупцю важко замінити постачальника;
- продукція постачальників посідає важливе місце у виробництві;
- покупці – неважливі клієнти для постачальника.

Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу, а споживачі та постачальники – непряму, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови.

Час, який минув з дня першого використання моделі галузевої конкуренції М. Портера, показав, що для більш реального вивчення середовища прямого впливу (або «середовища завдань») варто проаналізувати ще деякі

типи організацій, які позитивно чи негативно регулюють діяльність підприємства, але відсутні у моделі М. Портера.

Партнери. До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство – об'єкт дослідження вступає у договірні відносини: постачальники, організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності інших підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти (послуги) високого рівня. Високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом розподілу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість виробництва та продукції.

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій суттєво впливає на економічні спільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Велике значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їхнім функціонуванням. Напрями державної діяльності уособлюються у певних і організаціях, які, виступаючи від імені держави, виконують регулювально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До цього переліку відносять: податкову інспекцію, арбітражні суди, протипожежну та санітарну інспекції тощо.

Особливе значення під час аналізу безпосереднього оточення організації має аналіз найближчих конкурентів і їхніх можливих дій. Така необхідність виникає тому, що організації навіть однієї галузі можуть істотно відрізнятися одна від одної модифікацією виробів, їхньою ціною, регіонами, в яких реалізується продукція, рівнем якості товарів тощо.

Карта стратегічних груп *– схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємства-конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів.*[1]

[1] Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с

Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, можуть мати наступні ознаки спорідненості:

- близька структура асортименту продукції; «використання однієї системи розподілу; «однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників; «задоволення попиту покупців, що потребують однакових
- особливостей у виробах»;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна —якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше трапляються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їх діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи.

Особливості стратегічних груп:

- зміна ринкових умов здійснює різний вплив на різні стратегічні групи;
- стійкість становища кожної групи на ринку впливає на потенціал її прибутку;
- висота бар'єрів входу в різні стратегічні групи неоднакова;
- приєднатися до одних груп легше, ніж до інших;
- можливість диктувати умови постачальникам і покупцям, також як і ймовірність конкуренції з боку товарів-замінників з інших галузей, для різних стратегічних груп неоднакова;

 чим більше стратегічних груп в галузі, тим вищий ступінь конкуренції, оскільки фірми вимушені конкурувати як усередині своєї групи, так і між групами (однак фірми, що належать одній групі, є близькими конкуренттами, тоді як фірми із стратегічних груп, далеко віддалених один від одного на карті, можуть практично не складати конкуренцію одна одній).

Аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп виконується в такій послідовності:

 обирають найсуттєвіші характеристики продукції або підприємств згідно з метою аналізу; відокремлюють два з них (наприклад: співвідношення "ціна-якість" та спеціалізація товарів);

 складають матрицю-карту з цих двох характеристик; головне, щоб характеристики не корелювали (не були залежні одна від одної);

 розраховують обрані характеристики по підприємствах, після чого розміщують їх на карті;

 об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують у одну стратегічну групу;

 навколо кожної стратегічної групи малюють коло відповідно до обсягу продажу підприємств стратегічної групи в галузі.

Принципи точного розміщення стратегічних груп в стратегічному просторі галузі:

 як вісі карти слід вибирати дві занадто не зв'язані між собою змінні (інакше кола на карті будуть розташовані по діагоналі і карта говоритиме швидше про відносні позиції конкурентів, що мають широку номенклатуру продукції, ніж про одну із змінних як таких);

 вибрані як осі карти змінні, повинні суттєво відрізнятися в позиціонуванні суперниками себе в ринковій конкуренції, що вимагає виявлення відмітних характеристик конкуруючих фірм, і використання їх як змінних для вісей, а також як основа ухвалення рішення про належність тієї або іншої фірми до певної стратегічної групи;

 використовувані як осі змінні, не обов'язково повинні бути кількісними або безперервними;

 розміри кола повинні бути пропорційні сукупному обсягу продажів фірм кожної стратегічної групи, що дозволяє карті відображати відносні розміри кожної стратегічної групи; якщо у якості вісей карти можливо обрати більше двох гарних змінних конкуренції, то для розгляду відносин між характерними для галузі конкурентними позиціями під різними точками зору, можна скласти декілька карт.

Склавши карту, необхідно зробити висновок про належність підприємства до певної стратегічної групи. Подальший аналіз здійснюється у таких двох аспектах: конкурентна боротьба між стратегічними групами; суперництво між членами однієї стратегічної групи.

Хоч кожна стратегічна група реалізує свою власну стратегію, динаміка галузевої конкуренції багато в чому залежить від:

- кількості стратегічних груп (чим більше таких груп, тим запеклішою буде боротьба між ними);
- рівня ринкової незалежності груп (якщо вони задовольняють однорідний попит, то конкуренція між ними буде значно сильнішою, ніж за умов, коли їх клієнти мають попит суттєвою мірою індивідуалізований);
- величини різниці між стратегічними групами (чим менше ця різниця, тим жорстокішою буде конкурентна боротьба).

Встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними, де найважливішим критерієм є розмір ринкової частки підприємств, що визначає їх конкурентний статус.

Роботи з аналізу діяльності фірм-конкурентів, моніторингу товарів-конкурентів можна розглядати як попередній етап, етап формування банку даних для розрахунку кількісних показників конкурентоспроможності товару.

Карта стратегічних груп є корисною технікою аналізу структури галузі. Якщо основні підприємства галузі розподілені за категоріями і виявлені головні конкуренти фірми, можливо розробити і застосувати правильну стратегію бізнесу, відповідну умовам конкуренції. У цілому, аналітичний інструментарій моделі є корисним у всіх випадках, коли галузь складається з декількох чітких груп конкурентів, при чому кожна з них займає відмінну від інших позицію на ринку та має свої власні способи роботи із покупцем.

Головною перевагою побудови карти стратегічних груп є методологічна простота, з якою відображається складний внесок кожної з п'яти сил конкуренції у створення спектру умов конкуренції.

7.2. Аналіз витрат та «ланцюжок вартості» підприємства

Одним з найбільш важливих показників стратегічного положення підприємства на ринку є конкурентоспроможність його цін та витрат по відношенню до конкурентів. Порівняння витрат особливо важливе для сфери

виробництва товарів широкого вжитку, де всі продавці пропонують покупцям однакові товари і цінова конкуренція відіграє дуже важливу роль, саме тоді на ринку лідирують компанії з низькими витратами.

Визначення конкурентоспроможності витрат підприємства порівняно з витратами його безпосередніх конкурентів, є необхідною і важливою складовою частиною аналізу стану компанії.

Конкуренти зазвичай поставляють свої товари кінцевим споживачам, маючи при цьому різні витрати. Різниця у витратах конкурентів можуть бути викликані:

- різницею в цінах на сировину, комплектуючі, енергію і інші товари, що куплені у постачальників;
- різницею в технології і віком обладнання;
- різницею в виробничих витратах;
- різницею в рівні залежності конкурентів від інфляції і від зміни обмінних курсів іноземних валют;
- різницею в затратах на маркетинг, продаж і просування товару, а також в витратах на рекламу;
- різницею у витратах на транспортування;
- різницею у витратах на збутову мережу.

Тому для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, його витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. У той же час може бути певна різниця в витратах, якщо товари конкурентів істотно відрізняються.

Підприємство повинно знати, як співвідносяться його ціна з цінами конкурентів. Тут використовується стратегічний аналіз витрат.

Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок вартості, який визначає діяльність з розробки, виробництва, маркетингу, доставці товару. Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається з забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва продукції, оптового і роздрібного продажу товару кінцевим споживачам.

Ланцюжок вартості *відображає набір пов'язаних між собою напрямків діяльності і функцій, що виконуються всередині підприємства (рис. 7.3)*[1].

[1] Немцов В.Д. Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2004.-559 с.

Забезпечуюча діяльність	Інфраструктура організації Управління персоналом Розвиток технології					Прибуток (маржа)
	Забезпечення поставок сировини	Випуск продукції	Доставка до споживача	Маркетинг і продаж	Сервіс	
	Основна виробнича діяльність					

Рис. 7.3. Ланцюжок вартості підприємства

Згідно *рис. 7.3* до основних напрямків діяльності підприємства відносять:

- *Забезпечення поставок сировини, матеріалів, комплектуючих тощо* – види діяльності, витрати і активи, що пов'язані з придбанням матеріально-технічних ресурсів (палива, енергії, сировини і компонентів); зберігання і сортування продукції постачальників, контроль, управління матеріально-технічними запасами.
- *Випуск продукції* – види діяльності і витрати, що спрямовані на перетворення сировини в кінцевий продукт (це виробництво, складання, пакування, забезпечення функціонування обладнання, сертифікація якості товару, захист навколишнього середовища).
- *Доставка до споживача* – види діяльності і витрати, пов'язані з фізичною доставкою товару до споживача (складування кінцевого продукту, обробка замовлень, відвантаження, транспортування).
- *Маркетинг і продаж* – види діяльності і витрати, що мають відношення до зусиль по продажу, рекламі і просуванню товарів на ринок, маркетинговим дослідженням і плануванням.
- *Сервіс* – види діяльності і витрати, що передбачені для допомоги споживачам в установленні, доставці запасних частин, обслуговуванні і ремонті, інформуванні продукції і розгляду скарг.

Допоміжна діяльність включає:

- *Розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем* – види діяльності і витрати, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, покращення процесу проектування, розробка необхідного обладнання, розвиток системи телекомунікацій, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних.
- *Управління людськими ресурсами* – види діяльності і витрати, що мають відношення до найму робітників, підготовці, розвитку і соціальному забезпеченню персоналу, відносини між робітниками, підвищення професіоналізму.

- *Загальне керівництво* – види діяльності і витрати, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерії і фінансів, юридичних питань, безпеки і охорони конфіденційності, інформаційних систем управління, і інші функції вищого керівництва.

Ланцюжок вартості включає в себе прибуток, оскільки надбавка до витрат підприємства по створенню вартості зазвичай включається в кінцеву ціну, що сплачують покупці. Отже, ланцюжок вартості підприємства дозволяє визначити основні і додаткові види діяльності, які створюють вартість. Він є засобом для стратегічної оцінки зв'язку між видами діяльності, що здійснюються на підприємстві і за його межами, що важливо для розробки стратегії, а також для визначення того, як можна розвинути існуючі переваги.

Розуміння ланцюжка цінностей підприємства вимагає розуміння наступних моментів:

- чи намагається підприємство домогтися конкурентних переваг шляхом: 1) зниження витрат (у цьому випадку зусилля керівництва компанії щодо зниження витрат по всьому ланцюжку повинні бути особливо очевидні) або 2) диференціації (у цьому випадку менеджери можуть навмисно витрачати більше зусиль з метою розвитку необхідних для диференціації напрямків діяльності);
- формування витрат у кожній ланці ланцюжка і те, як витрати на виконання одного виду діяльності впливають на витрати в інших ланках.
- чи є зв'язок між видами виробничої діяльності в ланцюжку вартості підприємства та можливість для зниження цін (наприклад, японські виробники відео техніки спромоглися знизити ціни з 1300 дол. у 1977 р до менш ніж 300 дол. у 1984, перемістивши основну увагу з більш ранньої ланки в ланцюжку вартості – разработки продукту на більш пізню ланку – виробництво шляхом радикального зменшення кількості частин).

Проте стратегічний аналіз витрат і оцінка конкурентоспроможності підприємства (з точки зору витрат) препередбачає не тільки зіставлення витрат включених видів діяльності у ланцюжок вартості конкурентів. Конкуруючі компанії часто різняться за рівнем своєї вертикальной інтеграції. Зіставлення ланцюжків вартості частково інтегрованих і повністю інтегрованних конкурентов вимагає уточнення відмінностей в масштабах здійснюваної діяльності. Більш того, неконкурентоспроможні ціни можуть формуватися за рахунок діяльності, виконуваної постачальниками або

системою просування готового товару до кінцевого споживача. Постачальники або дистриб'ютори можуть мати надмірно високий рівень витрат або розмір прибутку, посилювати ризик зниження конкурентоспроможності компанії, навіть якщо всередині самого підприємства витрати на її господарську діяльність досить конкурентноздатні.

Конкурентоспроможність компанії з точки зору витрат залежить не тільки від внутрішньофірмових витрат (власної ланцюжка цінностей фірми), але і від витрат в ланцюзі цінностей постачальників і дистриб'юторів (рис. 7.4).

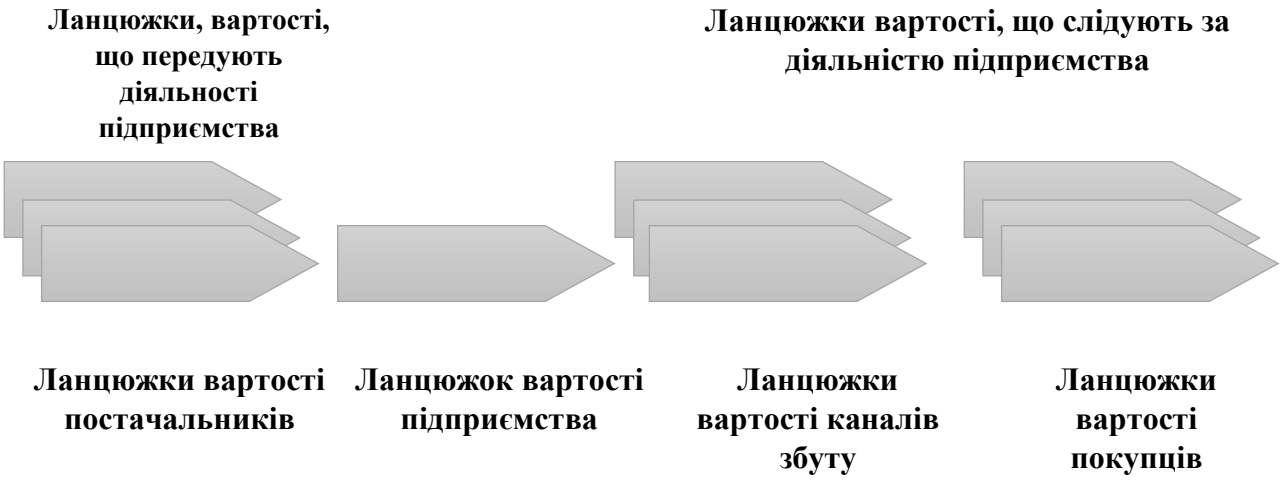


Рис. 7.4 Система вартості[1]

Стратегічний аналіз витрат включає в себе порівняння витрат підприємства з його основними конкурентами по всьому «ланцюжку» починаючи від купівлі сировини і до цін, що оплачені за товар кінцевими споживачами.

Важливим при здійсненні стратегічного аналізу витрат є вимоги, що пред'являються до інформації. Тобто, необхідно перетворити бухгалтерські дані про витрати підприємства в затрати на виконання певних видів діяльності.

Найбільш важливе практичне значення аналіз ланцюжка вартості має для виявлення співвідношення позиції підприємства та її конкурентів щодо витрат. Для цього необхідно пряме зіставлення витрат поставки товару або послуги до певної групи покупців або на конкретний сегмент ринку з витратами інших конкурентів. Масштаби переваг / недоліків підприємства щодо собівартості можуть змінюватися від операції до операції в технологічному ланцюжку, від однієї групи споживачів до іншої (якщо використову-

[1] Немцов В.Д. Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2004.-559 с.

ються різні канали розподілу) і від одного географічного ринку до іншого (якщо витрати змінюються в залежності від географічного регіону).

Сьогодні багато підприємств здійснюють оцінку витрат на виконання певного виду діяльності в зіставленні з витратами своїх конкурентів (і / або в порівнянні з витратами підприємств інших галузей, які не є конкурентами, але ефективно і успішно займаються аналогічним бізнесом або видом діяльності). При оцінці витрат увага концентрується на порівнянні ефективності виконання основних функцій і процесів в ланцюжку вартості на рівні підприємства в цілому – як проводиться закупівля матеріалів, як проводяться розрахунки з постачальниками, як здійснюється управління запасами, як виробляються процес навчання персоналу і виплата заробітної плати, наскільки швидко компанія здійснює впровадження нової продукції на ринок, як забезпечується контроль якості продукції, що випускається, як приймаються і виконуються замовлення клієнтів і як здійснюється післяпродажне обслуговування. Основною метою є виявлення найкращої практики виконання певного виду діяльності, визначення найбільш ефективного способу мінімізації витрат і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства за витратами на основі отриманого аналізу там, де при їх оцінці витрати на виконання даного виду діяльності виявилися вищими, ніж у інших компаній-конкурентів.

Порівняльна оцінка витрат компанії і витрат її конкурентів, а також фірм, які досягли найкращих результатів, дає ясну картину конкурентоспроможності компанії за витратами.

Оцінка витрат є основним засобом, за допомогою якого менеджер визначає, наскільки ефективно виконуються в компанії певні види діяльності, чи знаходяться витрати фірми на одному рівні з витратами конкурентів, а також які саме внутрішньо фірмові види діяльності необхідно поліпшити. Це також дозволяє виявити фірму, яка виконує певні види діяльності найкращим чином, а потім перейняти їх технологію або, вірніше, удосконалювати на базі їх технології виконання різних операцій.

Принцип конкурентних ринків. *Чим вище загальна оцінка підприємства, тим міцніше його конкурентна позиція. Чим більший розрив між загальною оцінкою підприємства і загальними оцінками конкурентів, тим більша конкурентна перевага підприємства.*[1]

[1] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

Традиційно, при складанні калькуляції до собівартості включаються такі витрати, як: заробітна плата основних робітників (основна і додаткова), витрати на матеріали, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, цехові витрати, загальногосподарські та поза виробничі витрати. Отже, для виявлення позиції підприємства і його конкурентів відносно витрат необхідно співставити затрати кожного конкурента по виробництву і доставці товару споживачам з затратами інших конкурентів.

Отже, щоб реально оцінити конкурентні можливості підприємства, необхідно виконати 4 дії:

- скласти «ланцюжок вартості» для підприємства;
- вивчити зв'язки між різними дільницями всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами;
- виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреби споживача і успіху на ринку;
- провести відповідну порівняльну оцінку витрат підприємства зі структурою витрат конкурентів.

Порівняльна оцінка витрат компанії і витрат її конкурентів, а також фірм, що досягли найкращих результатів, дає зрозумілу картину конкуренто-спроможності компанії за витратами.

Аналіз ланцюжка вартості підприємства може багато сказати про його конкурентоспроможність. Однією з фундаментальних основ стратегічного аналізу витрат є те, що конкурентоспроможність компанії залежить від того, наскільки ефективніше конкурентів вона керує своєїм ланцюжком вартості. Вивчення складових ланцюжка вартості власної компанії і порівняння її з конкурентами показує, хто і скільки має переваг / недоліків у витратах і які компоненти на це впливають. Подібна інформація є визначальною при розробці стратегії щодо усунення недоліків або створення переваг за витратами.

Стратегічні дії щодо усунення недоліків, пов'язаних з високими витратами, повинні реалізовуватися в тих ланках ланцюжка вартості, де ці недоліки виникають.

Якщо ми знову подивимося на *рис. 7.4*, то можемо виокремити три головних ланки в ланцюжку цінностей підприємства, де можуть спостерігатися істотні відмінності в витратах конкуруючих підприємств: в частині, пов'язаній 1) з постачальниками, 2) з діяльністю всередині компанії або 3) з оптовими або роздрібними компаніями. Якщо причина занадто високих у порівнянні з конкурентами витрат знаходиться в першому або третьому ланках ланцюжка вартостей, то фірма зможе відновити

конкурентоспроможність, якщо розширить свої власні канали розподілу. Якщо причина занадто високих витрат полягає головним чином в товарах, придбаних у постачальників (перша ланка ланцюжка), то фірма може виправити становище за допомогою таких дій:

- обговорити з постачальниками більш вигідні ціни;
- працювати з постачальниками, щоб допомогти їм досягти більш низьких витрат;
- здійснити зворотню вертикальну інтеграцію, щоб отримати контроль над популярними товарами і їх вартістю;
- спробувати використовувати дешевші товари-замінники;
- спробувати краще управляти зв'язком між ланцюжками вартостей постачальників і самого підприємства. Наприклад, тісна координація між фірмою і її постачальниками дозволить забезпечити поставку «точно в строк», що скоротить запаси матеріалів на складах і витрати на внутрішню логістику підприємства і одночасно дозволить її постачальникам заощадити на зберіганні продукції, транспортуванні та графіку поставок. Це забезпечить обопільну вигоду і для підприємства, і для постачальників (на відміну від «гри з нульовою сумою», коли виграш підприємства означає програш для її постачальника).

7.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Використання концепції «ланцюжків вартості» і інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідне, проте недостатнє. Більш глибока оцінка здійснюється відносно конкурентної сили і конкурентної позиції підприємства. Елементи такої оцінки є дослідження:

- наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію в теперішній час;
- які перспективи посилення або послаблення конкурентної позиції при збереженні конкурентної позиції при збереженні стратегії, що використовується в теперішній час;
- яке місце займає підприємство серед основних конкурентів;
- чи має підприємство на сьогодні конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- яка спроможність компанії захищати свою позицію якщо конкуренти будуть здійснювати тиск або запроваджувати якісь заходи.

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства – наскільки вона міцна або слаба порівняно з найближчими конкурентами – необхідний етап в аналізі стану підприємства.

У таблиці 7.1 наведені деякі показники, що відображають посилення або послаблення конкурентної позиції компанії. Але цієї інформації недостатньо, необхідно вияснити чи має підприємство конкурентну перевагу поряд з основними конкурентами чи ні.

Таблиця 7.1

Показники сильних і слабких сторін в конкурентній позиції підприємства[1]

Ознаки конкурентної сили:	Ознаки конкурентної слабкості:
важливі головні переваги; більша частина ринку (або лідируюче положення на ринку); зростання кількості споживачів і покращення відношення споживачів до підприємства і його продуктів; підприємство відчуває тенденції на ринку краще, ніж його конкуренти; підприємство концентрується на найбільш швидко зростаючих сегментах ринку; сильно диференційовані товари; більш низькі витрати; рівень прибутку вище, ніж в середньому на ринку; підприємство володіє технологічною і інноваційною перевагою; творчий, готовий до змін менеджмент.	конкуренти захоплюють частку підприємства на ринку; ріст доходів нижчий, ніж в середньому по ринку; нестача фінансових ресурсів; репутація підприємства у споживачів падає; положення підприємства є слабким в найбільш перспективних галузях; високі витрати; підприємство дуже мале, щоб здійснювати вплив на ринок; підприємство не в силі протистояти загрозі поглинання; низька якість товарів.

Визначення конкурентної сили здійснюється на основі кількісної оцінки порівняно з конкурентами кожного з визначальних факторів успіху.

Методика визначення конкурентоспроможності може бути такою:

Перший крок – складання списку визначальних факторів успіху в даній галузі (звичайно достатньо 6-10 показників)

Другий крок – це оцінка фірми і її конкурентів по кожному показнику. При цьому рекомендується використовувати шкалу від 1 до 10.

Третій крок – це сумування оцінок сильних сторін кожного з суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок – висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги або слабкості підприємства.

[1] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

Але більш грамотним буде використання системи зважених оцінок, оскільки різні показники конкурентної сили неоднакові за своєю важливістю.

В системі зважених оцінок кожен показник конкурентної сили має певну вагу, в залежності від того, наскільки він є важливим для формування конкурентного успіху. Зважені оцінки розраховуються шляхом множення оцінки компанії по даному показнику конкурентної сили (використовуючи бальну шкалу від 1 до 10) на її вагу (наприклад оцінка в 4 бали, помножена на вагу даного фактора, наприклад 0,20, дає зважену оцінку 0,80). Сума зважених оцінок по всім показникам конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних зважених оцінок показує, у яких конкурентів найбільш сильне або слабке положення і наскільки велика перевага одних підприємств над іншими. Знання слабких і сильних сторін підприємства необхідне для розробки стратегії, що покращить її положення по відношенню до конкурентів в довгостроковій перспективі.

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, найбільш розповсюдженими з яких є: 1) метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; 2) методи, засновані на теорії конкурентної переваги.

Останнім часом популярності набув *метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг,* автором якої є американський вчений М. Портер. Він виділяє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага − це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага − це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав’язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу

товару конкретного підприємства й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретного підприємства й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої методики:

$$Ч_i^к = \frac{К_i}{\sum_{i=1}^{n} К_i}, \quad (7.1)$$

$$Ч_i^в = \frac{К_i \times Ці}{\sum_{i=1}^{n} К_i \times Ці}, \quad (7.2)$$

$$Ч_i^в = \frac{П_i}{\sum_{i=1}^{n} П_i}, \quad (7.3)$$

де $Ч_i^к$, $Ч_i^в$ − частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$К_i$ і Ці. − відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-го підприємством;

Пі − обсяг продажу і-го підприємства; *n* − кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення $Ч_i^к$,/ $Ч_i^в$, визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 − в низькому, якщо − менше 1 − у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана у таблиці 7.2.

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певного підприємства. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами.

Таблиця 7.2

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Згідно з теорією *ефективної конкуренції*, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить *оцінка 4-х групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.*

Перша група − показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві.

Друга група − ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Третя група − показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

Четверта група − показники конкурентоспроможності товару (якість товару і ціна).

Необхідні для розрахунків показники наведено в *таблиці 7.3.*

Таблиця 7.3

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	В = валові витрати / обсяг випуску (зниження)
2. Показник фондовіддачі	Показує ефективність	Ф = обсяг випуску /

(Ф)	використання ОФ	середньорічна вартість основних фондів (збільшення)
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	РТ = прибуток від реалізації х 100% /повну собівартість продукції (збільшення)
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	ПП = обсяг випуску / середньоспис кова чисельність персоналу (збільшення)
Фінансовий стан підприємства (ФП)		
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	КА = власні активи / загальна сума джерел фінансування > 0,5
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	КП = поточні активи / загальні зобов'язання > 2
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов’язання	КЛ = грошові кошти / короткострокові зобов'язання > 0,2
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	КО = виторг від реалізації/ середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	РП = прибуток від реалізації х 100 % / обсяг продажів (збільшення)
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	КЗ = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажів (зменшення)
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	КМ = обсяг випуску / виробнича потужність (збільшення)
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	КР = витрати на рекламу й стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
1. Якість продукції (Я)	Характеризує здатність продукції задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки, що передбачає виділення критеріїв оцінки якості продукції

2. Ціна продукції (Ц)	Визначає вартість продукції підприємства в торгівельній мережі	Порівняльна оцінка з цінами, які пропонують за аналогічний товар підприємства-конкуренти

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства (Кп/п), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної:

$$Кп/п = 0,15ЕВ + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (7.4)$$

де *ЕВ* − значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; *ФП* − значення критерію фінансового стану підприємства; *ЕЗ* − значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару наринку;

КТ − значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,40РТ + 0,10ПП, \quad (7.5)$$

де *В* − відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; *Ф* − відносний показник фондовіддачі; *РТ* − відносний показник рентабельності товару; *ПП* − відносний показник продуктивності праці.

$$ФП = 0,29КА+ 0,20КП + 0,36КЛ + 0,15КО, \quad (7.6)$$

де *КА* − відносний показник автономії підприємства; *КП* − відносний показник платоспроможності підприємства; *КЛ* − відносний показник ліквідності; *КО* − відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КМ + 0,13КР, \quad (7.7)$$

де *РП* − рентабельність продажів; *КЗ* − затовареність готовою продукцією; *КМ* − завантаження виробничих потужностей; *КР* − ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення показників у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники підприємства-лідера на ринку;
- показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який

гірший за базовий; «10 балів» − на рівні базового; «15 балів» − значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства (*Кп/п*) включає всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримувати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Проблема оцінки конкурентоспроможності є міждисциплінарною. Цю категорію та показники її рівня вивчають такі науки, як маркетинг, фінанси, економіка підприємства, менеджмент та інші. Кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення.

Дослідження також показали, що прибуток, рентабельність та чиста поточна вартість розглядаються як важливіші показники рівня конкурентоспроможності підприємств і в класичних роботах М. Портера[1] та Р. Фатхутдинов[2], і в більш сучасних дослідженнях. Показники, які застосовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та галузі у короткостроковому та довгостроковому періодах (рис. 7.5).

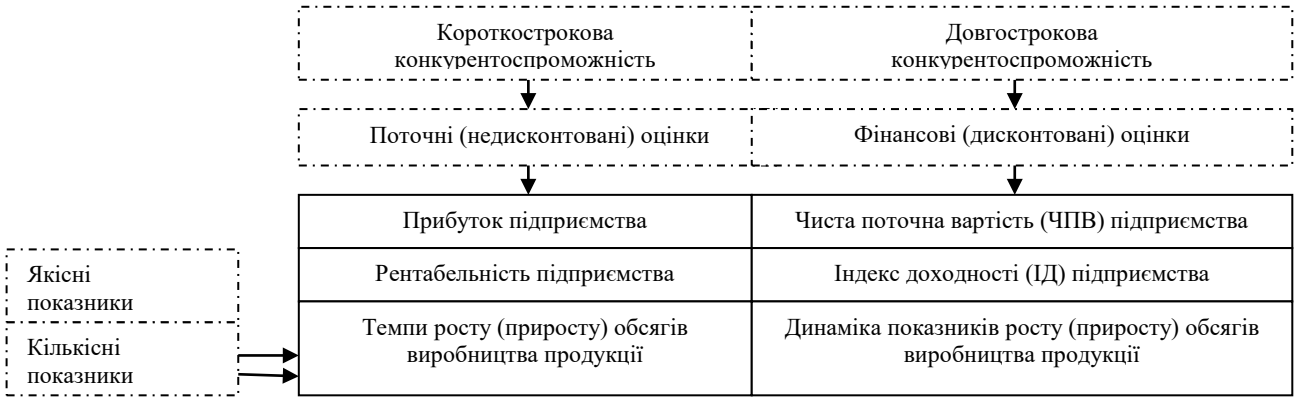


Рис. 7.5 Показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств[3]

Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності визначається необхідністю позиціонування оцінюваного об'єкту відносно конкурентів, а

[1] Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с

[2] Фатхутдников Р.А.Управление конкурентоспособностью организации — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.

[3] Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

також визначення заходів щодо управління конкурентоспроможністю в напрямку її підвищення.

7.4. SWOT-аналіз: його особливості та методика проведення

За традицією, яка вже склалася вихідним методом стратегічного дослідження середовища підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз *– це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (strengths), слабкі сторони (weaknesses) внутрішнього середовища, а також можливості (opportunities) і загрози (threats) зовнішнього середовища організації (рис. 7.6)*[1].

Слід звернути увагу на такі особливості SWOT-аналізу:

- суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні і слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);
- швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги о себе.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу, однак найбільш розповсюдженими є такі:

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. Зі сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів.

Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Можливості трактуються як позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація намагається використовувати для зміцнення своєї конкурентної позиції.

Загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, мають бути під постійним контролем керівництва з метою усунення чи зменшення їхнього впливу на організацію.

---

[1] Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.

Рис. 7.6. Приклад матриці SWOT – аналізу організації[1]

[1] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

Етапи проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства. Першим етапом SWOT - аналізу є виявлення факторів, які впливають на діяльність організації, та визначення рівня їх впливу.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

Таблиця 7.4

Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактору на діяльність організації	**Ймовірність посилення впливу фактору на діяльність організації**		
	Висока	*Середня*	*Низька*
Високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, НВ, хоча їх вплив середній, а значення досить високе. Чинники, що знаходяться на полях НВ, НС, НН, можна не брати до уваги.

Наступним етапом є визначення ймовірності використання можливостей та їх впливу на діяльність організації.

При проведенні SWOT - аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації визначають згідно матриці можливостей *(табл. 7.5)*.

Таблиця 7.5

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	**Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства**		
	Сильний	*Помірний*	*Невеликий*
Висока	Поле «Висока ймовірність з сильним впливом»	Поле «Висока ймовірність з помірним впливом»	Поле «Висока ймовірність з невеликим впливом»
Середня	Поле «Середня ймовірність з сильним впливом»	Поле «Середня ймовірність з помірним впливом»	Поле «Середня ймовірність з невеликим впливом»
Низька	Поле «Низька ймовірність із сильним впливом»	Поле «Низька ймовірність з помірним впливом»	Поле «Низька ймовірність з невеликим впливом»

Поле «Висока ймовірність з сильним впливом», поле «Висока ймовірність з помірним впливом», поле «Середня ймовірність з сильним впливом» – можливості, що потрапили на ці поля, мають велике значення для організації і повинні бути обов'язково виконані. Поле «Низька ймовірність із сильним впливом, поле «Середня ймовірність з помірним впливом», поле «Висока ймовірність з невеликим впливом» – можливості, що потрапили на ці поля, можна використати лише при наявності достатніх ресурсів або за певних умов. Поле «Низька ймовірність з помірним впливом», поле «Середня ймовірність з невеликим впливом», поле «Низька ймовірність з невеликим впливом» – можливості, що потрапили на дані поля, практично не заслуговують на увагу.

Наступним етапом SWOT - аналізу є визначення ймовірності реалізації загроз та їх впливу на діяльність організації. Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз *(табл. 7.6)*.

Таблиця 7.6

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загроз	**Можливі наслідки реалізації загроз**			
	Руйнування	*Критичний*	*Важкий*	*«Легкі удари»*
Висока	Поле «Висока ймовірність руйнування»	Поле «Висока ймовірність критичного стану»	Поле «Висока ймовірність Важкого стану»	Поле «Висока ймовірність «легких ударів»
Середня	Поле «Середня ймовірність руйнування»	Поле «Середня ймовірність критичного стану»	Поле «Середня ймовірність важкого стану»	Поле «Середня ймовірність «легких ударів»
Низька	Поле «Низька ймовірність руйнування»	Поле «Низька ймовірність Критичного стану»	Поле «Низька ймовірність Важкого стану»	Поле «Низька ймовірність «легких ударів»

Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля ВР, ВК, СР, є найбільш небезпечними для подальшого розвитку організації і вимагають термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля ВВ, СК, НР також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше.

Наступним етапом SWOT - аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення

профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості. Вважається за доцільне при сильному впливі на організацію такому фактору надавати значення «3», при помірному - «2», слабкому - «1». Ці значення записуються в другу графу таблиці 4.8. В третій графі таблиці визначається вплив кожного фактора на діяльність організації: якщо вплив сильний - «3», помірний - «2», слабкий - «1», відсутність впливу − «0». Якщо вплив фактора позитивний, то записується “+1”, негативний − «− 1». Добуток трьох експертних оцінок Дозволяє визначити рівень важливості фактора для організації. За названим рівнем вибираються найважливіші фактори для подальшої їх оцінки при розробці стратегії.

Таблиця 7.7

Оцінка факторів внутрішнього середовища організації

Фактори середовища	**Вагомість фактора, A**	**Вплив на організацію, B**	**Напрям впливу, C**	**Рівень важливості фактора, P=A*B*C**
1				
2				
3				
…				
n				

Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT - аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT - аналізу *(рис. 7.7)*.

У верхній лівій частині цієї матриці записують проранжовані можливості, а у верхній правій частині загрози зовнішнього середовища організації. Зліва відповідно вписуються сильні та слабкі сторони організації. На перетині блоків утворюється 4-и поля, що їх необхідно враховувати надалі в ході розробки стратегії певного типу.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ − передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ − орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ − передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З

огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		Можливості (шанси) 1. 2. … та ін.	**Загрози (ризики)** 1. 2. … та ін.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	**Сильні сторони** 1. 2. … та ін.	**Поле СлЗ** **(заходи)**	**Поле СлМ** **(заходи)**
	Слабкі сторони 1. 2. … та ін.	**Поле СлМ** **(заходи)**	**Поле СіМ** **(заходи)**

Рис. 7.7 Матриця SWOT - аналізу[1]

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витрачати невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути

[1] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

7.5. Модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічне оцінювання становища і дій

Ще одним методом діагностики стратегічної позиції підприємства, що дозволяє визначити стратегії розвитку та ключові фактори успіху з урахуванням кількісних і якісних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства є модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічне оцінювання становища і дій), яка передбачає оцінювання становища підприємства на основі 4 груп чинників[1]:

1. Фінансове становище підприємства (віддача вкладень, ліквідність, ризик бізнесу, потік платежів на користь підприємства, рентабельність, прибутковість, стабільність виконання фінансових зобов'язань тощо);
2. Конкурентна перевага (частка ринку, якість продукції, типові переваги, особливості обслуговування, які забезпечують прихильність споживачів тощо);
3. Стабільність середовища (технологічні зміни, темп інфляції тощо);
4. Привабливість галузі (потенціал зростання, фінансова стабільність, використання ресурсів тощо).

Стратегічне становище підприємства оцінюють за такими важливими напрямами діяльності:

а) фінансове становище: оцінюється від 0 до 6 балів (0 – слабке фінансове становище, 6 – сильне).

Таблиця 7.9

Фактори фінансового потенціалу (FS)

Норма прибутковості	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел і т д.	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий

[1] Рядченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів, 2005. – 272с.

Рентабельність вкладеного капіталу	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рентабельність інвестицій	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Виробничі витрати	великі	0	1	2	3	4	5	6	низькі
Обсяги заборгованості	високі	0	1	2	3	4	5	6	низькі
Середнє значення									

б) привабливість галузі: від 0 до 6 балів (0 – галузь не приваблива, 6 – приваблива).

Таблиця 7.10

Фактори привабливості галузі (IS)

Кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Загальна привабливість галузі (серед інших галузей)	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Степінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	важко
Стадія «життєвого циклу» галузі	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий
Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Середнє значення									

в) конкурентна перевага: від 0 до 6 балів (0 – мала конкурентна перевага, 6 – велика), а потім переводять у негативне значення шляхом віднімання 6 балів з отриманого позитивного значення.

Таблиця 7.11

Фактори конкурентних переваг(CA)

Динаміка змін частки ринку, що її обслуговує організація	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Рівень якості (конкуренто-спроможності) продукції	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Життєвий цикл продукту	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий

Цикл заміни продукту	фіксований	0	1	2	3	4	5	6	змінний
Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слабка
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Структура асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості)	неприбуткова	0	1	2	3	4	5	6	прибуткова
Середнє значення									

г) стабільність середовища: від 0 до 6 балів (0 - середовище нестабільне, 6 - стабільне), а потім переводять у негативне значення шляхом віднімання 6 балів з отриманого позитивного значення.

Таблиця 7.12

Фактори стабільності середовища (ES):

Вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Зміна попиту	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Діапазон цін конкуруючих продуктів	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
темпи зростання (занепаду) економіки країни	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності)	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Середнє значення									

Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів всередині кожної з груп, а потім відкласти отримані значення на осях координат, відображених на рис. 7.8.

Кожен із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами P (x, y) в одному з

квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

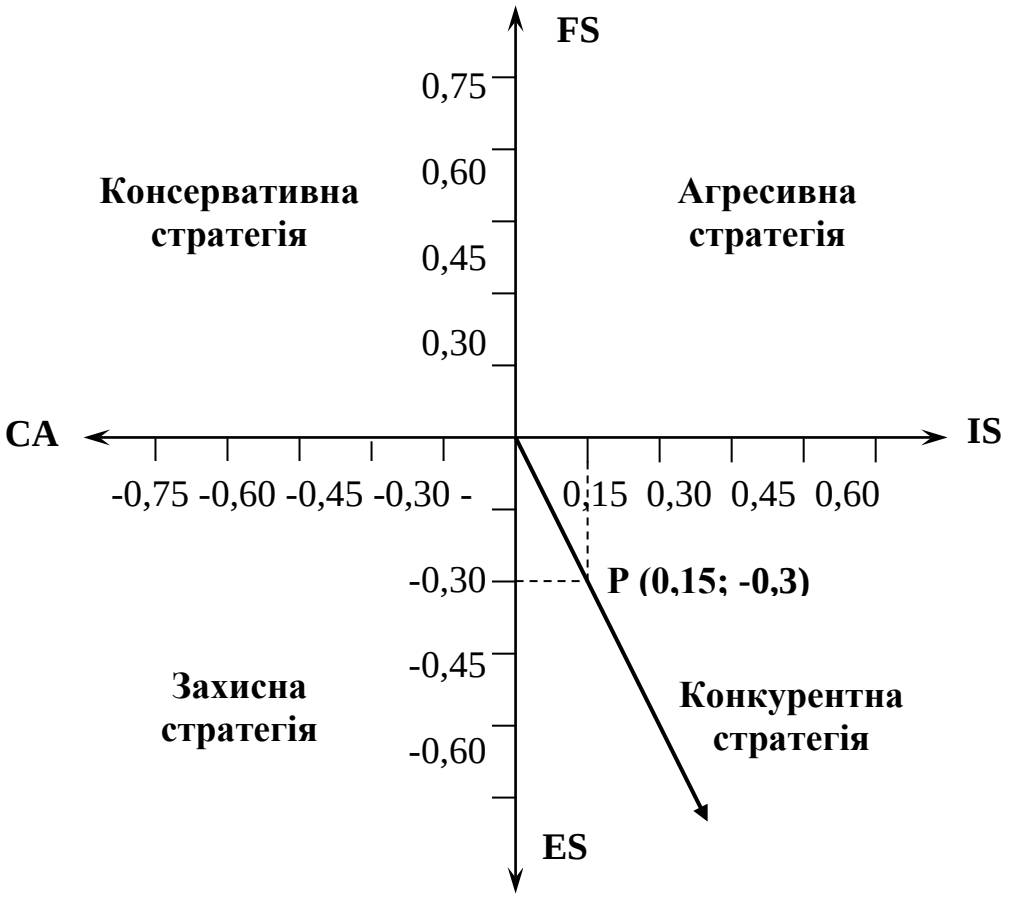


Рис. 7.8. Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Зауважимо, що аналогічний перелік етапів робіт необхідно здійснити і в разі використання інших методів оцінювання конкурентоспроможності організацій (підприємств).

У залежності від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи стратегій (*табл. 7.13*):

Таблиця 7.13

Стратегічні альтернативи розвитку[1]

Агресивна стратегія	Цей стан типовий в привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на: розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.
Конкурентна стратегія	Цей стан характерний для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільному середовищі. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно відповідати на погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми: пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.
Консервативна стратегія	Цей стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
Оборонна стратегія	Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Ключовою стратегією є: стратегія захисту від наявних загроз; відхід з ринку.

Даний метод використовує підхід до аналізу зовнішньої та внутрішніх середовищ, схожий на застосовуваний при проведенні SWOT-аналізу. Фактори стабільності середовища частково характеризують фактори зовнішнього середовища, без чіткого виділення можливостей та загроз. Фактори конкурентної переваги, промислового та фінансового потенціалів є

[1] Головко Т. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / Т. В. Головко, С. В. Сагова ; [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного]. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.

частиною аналізу внутрішнього середовища, представлені в SWOT-аналізі значно докладніше.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть шанси (можливості), які надає або може дати, і загрози, які створює або може створити, зовнішнє (середовище) оточення для функціонування та розвитку Вашого (або відомого Вам) підприємства.

2. У чому необхідність і суть розробки карти стратегічних груп та вивчення ймовірної поведінки конкурентів у стратегічному періоді?

3. За якою ознакою групують підприємства при складанні карти стратегічних груп у галузі?

4. Що слід розуміти під ключовими факторами успіху і критеріями визначення привабливості чи непривабливості галузі?

5. Які Ви знаєте спільні та відмінні ризи побудови матриці SWOT та SPACE-аналізу?

6. Назвіть ознаки конкурентної сили та ознаки конкурентної слабкості Вашого (або відомого Вам) підприємства.

7. З якою метою, крім встановлення конкурентної позиції підприємства в галузі, проводиться конкурентний аналіз?

8. У чому полягає сутність принципу конкурентних ринків?

9. З якою метою проводиться аналіз витрат та побудова ланцюжка вартості?

10. За допомогою яких показників можна оцінити конкуренто-спроможність товару, підприємства, галузі?

ТЕМА 8. МЕТОДИ ГЕНЕРАЦІЇ ТА АНАЛІЗУ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Прості методи стратегічного аналізу альтернатив розвитку підприємства.

8.1.1. Аналіз розриву.

8.1.2. Аналіз динаміки витрат і крива досвіду.

8.1.3. Аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу.

8.1.4. Модель «продукт-ринок».

8.1.5. Модель «McKincey «7S»».

8.2. Портфельний аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства

8.2.1. Матриця «зростання-частка ринку» компанії Boston Consulting Group (BCG).
8.2.2. Матриця «привабливість галузі - конкурентна позиція» («General Electric – McKincey»).
8.2.3. Матриця І. Ансоффа і тримірна схема Абеля.
8.2.4. Модель портфельного аналізу методом «Shell-DPM».
8.2.5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5).
8.2.6. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

Мінілексикон: *портфельний аналіз, крива досвіду, модель життєвого циклу, матриця «зростання-частка ринку», матриця «зростання-частка ринку», ефект масштабу, модель «McKincey «7S»».*

8.1. Прості методи стратегічного аналізу альтернатив розвитку підприємства.

8.1.1. Аналіз розриву

Одним з відомих методів стратегічного аналізу є аналіз розривів, або GAP-аналіз (англ. *Gap* – розрив). При постановці стратегічних цілей необхідно узгоджувати сформульовані, бажані цілі з реально можливими, тобто визначати розрив, розходження між цими цілями.

Аналіз розриву (прогалини) *– це простий але ефективний метод стра-тегічного аналізу, який дає можливість встановити наявність розриву між цілями підприємства та його можливостями і за наявності такого розриву запропонувати методи його «заповнення» (рис. 8.1)*[1].

GAP-аналіз спрямований на виявлення таких розривів, сприяє постановці реальних цілей і виробленні конкретних заходів щодо усунення (зменшення) таких розривів. З його допомогою можна організувати пошук кроків для досягнення заданої мети, визначити траєкторію переходу від досягнутого рівня досягнення якоїсь мети до бажаного. Умовою застосування даного методу є існування розриву між бажаним і можливим рівнями досягнення цілей.

Етапи процесу аналізу розриву:

[1] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

1. Визначення основного інтересу фірми, що виражається в термінах стратегічного планування (наприклад, у збільшенні кількості продажів);

2. Виявлення реальних можливостей фірми з крапки зору потокового стану, що передбачається (через 3-5 років);

3. Визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основному інтересу фірми.

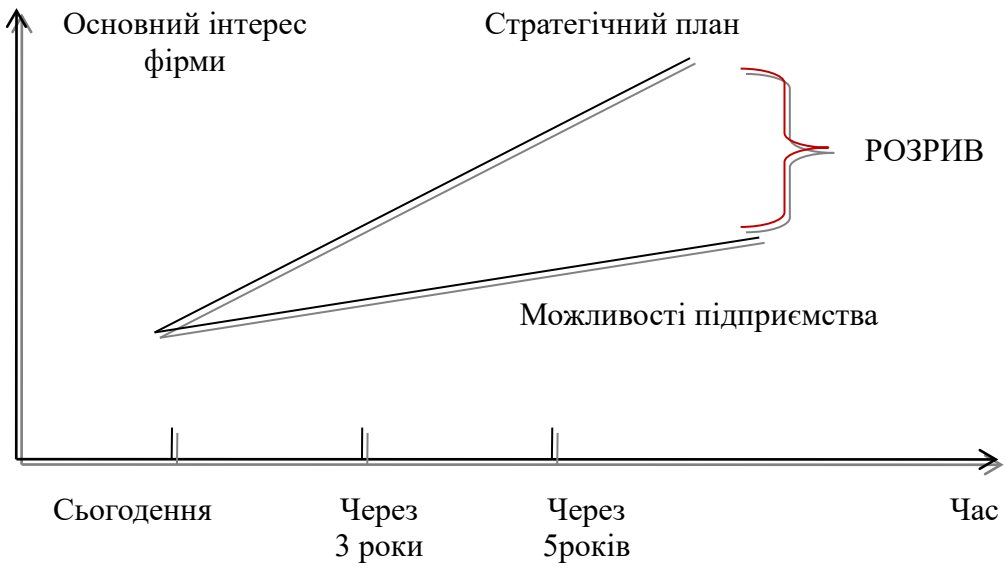


Рис. 8.1 Аналіз розриву[1]

4. Установлення різниці між показниками стратегічного плану й можливостями, що диктуються реальним положенням фірми.

5. Розробка спеціальних програм й способів дій, необхідних для заповнення розриву.

До переваг методу аналізу розривів можна віднести наступне:

- даний метод змушує керівників оцінити, чи є поставлені ними цілі реально здійсненними (аналітичне обгрунтування постановки цілей, а не дотримання принципу Наполеона: «Вимагай неможливе – отримаєш бажане»);
- досить зрозуміла логіка застосування даного методу, яка може бути представлена у вигляді окремих етапів його проведення;
- достатня універсальність методу з точки зору його застосування для аналізу різних практичних задач.

У той же час даний метод аналізу має такі недоліки:

[1] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

- багатопланова складна структура факторів, часом погано піддається ідентифікації. Проста за задумом концепція, однак, обертається складністю застосування її на практиці. Досягнення поставленої мети є функцією багатьох змінних, як керованих з боку організації, так і некерованих. Наявність некерованих факторів звужує можливості організації по ліквідації багатьох розривів;
- крім загальної логіки проведення аналізу розривів відсутня чітка методика здійснення аналізу на окремих його етапах, пошуку шляхів ліквідації розривів. У методичному плані рішення проблем різного типу на основі аналізу розривів може здійснюватися дуже по-різному;
- необхідність використовувати дані прогнозів, що володіють слабкою надійністю і точністю.

8.1.2. Аналіз динаміки витрат і крива досвіду

Дана модель розроблена в 1926 році американським військово-службовцем. Йдеться про ефект «кривої досвіду», розроблений для аналізу витрат фірми. Цей метод ґрунтується на виявленому зв'язку між досвідом виробництва того чи іншого продукту та сумарними витратами на його виробництво. Такий зв'язок пояснюється тим, що для великої фірми або індустрії збільшення вдвоє кумулятивного, тобто сумарного (за весь минулий період) обсягу виробництва призводить до зниження витрат виробництва одиниці товару (враховуючи витрати на збут, рекламу, управління і т.п.) на фіксовану величину, як правило, 20-30 відсотків *(рис. 8.2).*

Крива досвіду, яка описується функцією ступеневого закону, деколи називається *законом Ґендерсона*[1]:

$$\mathbf{C_n = C_1 n^{-a}} \qquad (8.1)$$

де: C_1 – вартість першої одиниці виробництва, C_n – вартість n-ї одиниці виробництва, n – сумарний обсяг виробництва, a – еластичність вартості (витрат) по відношенню до виробництва

Зниження витрат при збільшенні обсягу виробництва зумовлюється комбінацією таких факторів:

- переваги технології, що з'являються з розширенням виробництва;
- вивчення на досвіді ефективним способом організації виробництва;
- ефект найбільш економії масштаб.

[1] Grant, Robert M. (2004). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell publishing. ISBN 1-4051-1999-3.

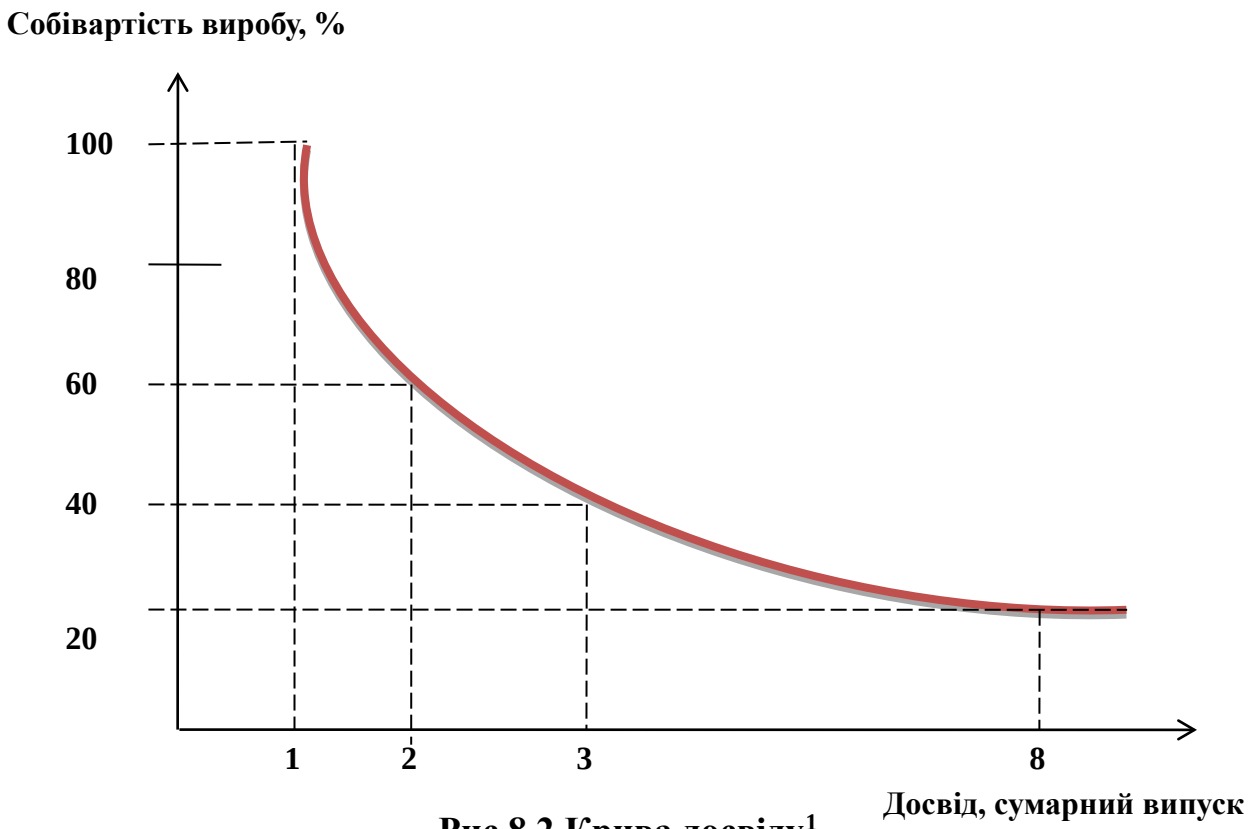


Рис 8.2 Крива досвіду[1]

Ефект кривої досвіду може раптово припинятися. Наявні процеси стають застарілими і компанія має оновитись, щоб залишитись конкурентноздатною. І таке оновлення означатиме, що стара крива досвіду буде замінена на нову. Це трапляється, коли:

- конкуренти запроваджують нові продукти або процеси, на які компанія має дати відповідь;
- ключові постачальники мають набагато більших покупців, які визначають ціну продукції та послуг, і це стає основним рушієм витрат на продукт.

Стратеги BCG досліджували наслідки ефектів досвіду для бізнесів і дійшли висновку, що оскільки відносно низька вартість операцій є важливою стратегічною перевагою, компанії повинні активно використовувати ефекти навчання та досвіду. Причина в тому, що зростання активності (напр., збільшення виробництва) веде до зростання навчання, яке в свою чергу веде до нижчих витрат, яке може дозволити встановити нижчі ціни, що дозволить зайняти більшу частку ринку, яка може дати зростання прибутку та домінування на ринку. Відповідно до BCG, найбільш ефективною бізнес-стратегія є саме стратегія домінування на ринку в такий спосіб. Особливо це

[1] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

справджувалось, коли компанія вже мала певне лідерство на ринку. Вони стверджували, що якщо компанія не може отримати достатню долю ринку, щоб бути на ньому конкурентоспроможним, вона повинна піти з такого ринку і концентрувати свої ресурси там, де вона може використати ефекти досвіду та отримати домінуючу частку ринку. Стратеги BCG розробили такі техніки портфелю продуктів як Матриця БКГ (серед іншого) для того, щоб управляти такою стратегією.

На сьогодні є вже і інші стратегії, так само ефективні, які і лідерство у витратах, тому можна обирати і інші шляхи розвитку. Наприклад, загальні стратегії Портера, в яких йдеться про продуктову диференціацію та фокусну сегментацію ринку як дві альтернативи до стратегії лідерства у витратах.

Одним з наслідків ефекту кривої досвіду було те, що економія на витратах повинна була відображатись у зниженні ціни, а не у зростанні маржі прибутку. Стратеги BCG вважали, що підтримання відносно високої ціни, хоча і є прибутковим у короткостроковій перспективі, є трагедією для довгострокової стратегії, оскільки висока ціна заохочувала конкурентів до входу на ринок, що спричиняло крутий обвал цін та конкурентні витіснення і поглинання. Якщо ж ціни знижувались при зниженні вартості одиниці продукції (внаслідок ефекту кривої досвіду), тоді вихід на ринок для конкурентів був би менш привабливий і було б легше утримувати частку ринку. Вони вважали, що при використанні цієї стратегії, можна завжди залишатися попереду новий або поточних конкурентів.

Отже, відповідно до кривої досвіду основним напрямком стратегії підприємства має стати завоювання найбільшої частки ринку, оскільки саме найбільший конкурент має можливість досягти найнижчих одиничних витрат і відповідно найбільших прибутків. Гонитва за домінуванням на ринку, як стратегічний імператив, виправдовує себе у випадку швидко зростаючих ринків, що дають конкурентам можливості для росту. Застосування кривої досвіду можливо в основному в галузях матеріального виробництва.

Деякі автори стверджують, що в більшості організацій такі ефекти неможливо описати чисельно, а також, що ефекти досвіду так тісно переплетені з економією масштабу, що їх неможливо відділити. В теорії економія масштабу – це ефективність, яка виникає при зростанні масштабу виробництва, а ефекти досвіду – це ефективність, що виникає від навчання та досвіду від повторюваних діянь, але на практиці вони віддзеркалюють одна одну: зростання досвіду збігається зі зростанням виробництва. Економія масштабу має вважатись однією з причин існування ефектів досвіду і навпаки. І це ускладнює окреме вимірювання кожної з них.

8.1.3. Аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу

В основному аналізу динаміки ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти, життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька основних етапів, кожному з яких відповідає певний рівень збуту та інші маркетингові характеристики *(рис. 8.3):*

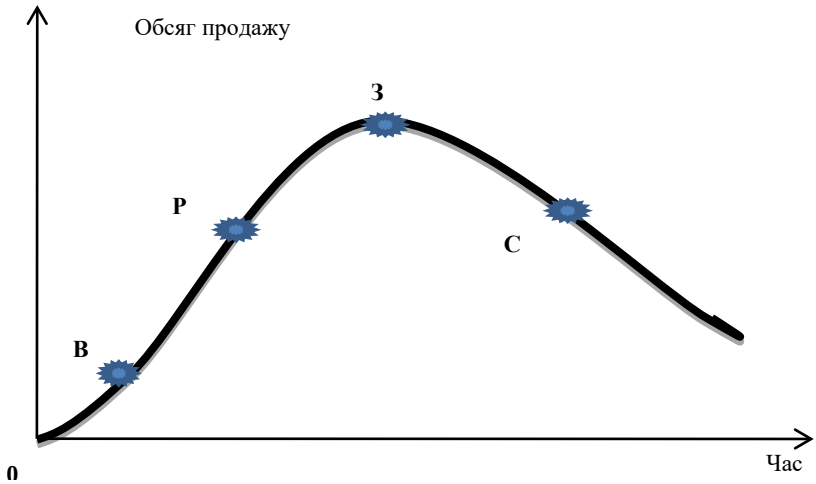


Рис. 8.3 Крива зростання Гомпарта[1]

Впровадження (В) – фаза появи товару на ринку – характеризується високим рівнем невизначеності, конкуренти невідомі, ринок мало вивчений, витрати виробництва високі, обсяг випуску низький.

Зростання (Р) – швидке зростання обсягу виробництва та зменшення виробничих витрат.

Зрілість (З) – фаза початок якої збігається з моментом насичення попиту, пропозиція випереджає попит.

Спад(С) – фаза зниження попиту, яке запрограмоване демографічними чи економічними умовами, вихід з ринку.

Основна мета моделі ЖЦТ – правильно визначити стратегію діяльності на кожному етапі існування товару на ринку. Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів, у залежності від типів товарів. Проте не можна занадто тісно прив'язувати стратегію до моделі життєвого циклу. Дуже часто життя товару на ринку не укладається в рамки відомої кривої.

За останні півстолітня досить багато вітчизняних та закордонних вчених цікавилися питанням життєвого циклу підприємства та продукції, деталізувати вище зазначені етапи. Так, наприклад, С.Ф.Покропивний та В.М.Колот відзначають, що життєвий цикл можна розбити на такі періоди:

[1] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

народження (до 1 року), дитинство (1-2 роки), юність (3-5 років), рання зрілість (6-10 років), остаточна зрілість (11-20 років), старіння (21-25 років).

Подібний підхід розробив американець Іцхак К. Адізес, який деталізував життєвий цикл підприємства на основні 9 етапів (рис.8.4).

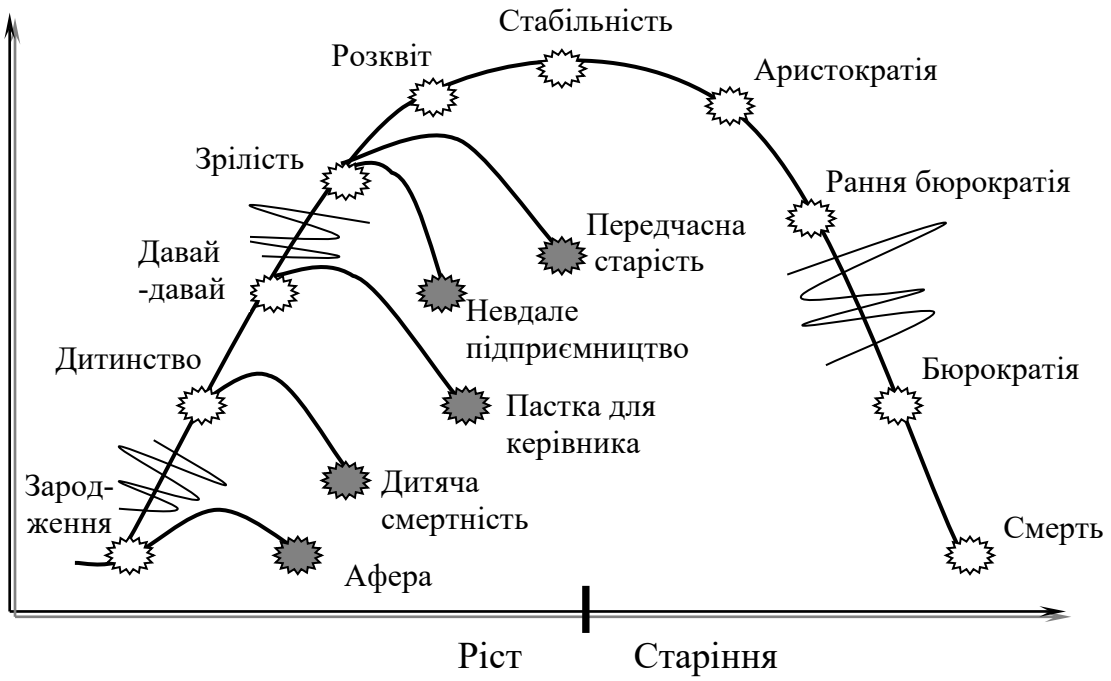


Рис. 8.4 Життєвий цикл підприємства за І. Адізесом[1]

Він відзначив, що в цілому підприємство має дві фази – це ріст та старіння, а всі інші етапи є проміжними у цих фазах. Так, фаза росту закінчується після того як підприємство перейде із етапу стабілізації до аристократії, після чого починається старіння. При цьому, на перших трьох етапах життєвого циклу підприємства (зародженні, дитинстві та зрілості) саме підприємство є найбільш уразливим з точки зору виходу з бізнесу.

Отже, в класичному вигляді кожне підприємство проходить всі стадії життєвого циклу, які для окремо взятого підприємства мають свій часовий діапазон, тобто не існує стандартних часових меж розвитку на конкретному етапі розвитку підприємства.

Перехід з одного стану підприємства в інший (міжетапний перехід) може бути викликаний впровадженням різних типів проведення *стратегічних змін залежно від природи виникнення*, до яких належать:

[1] Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с анлг. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007 . – 384 с.: ил.- (Серия «Теория менеджмента).

1) *незаплановані зміни* – виникають, бо підприємство реагує на нові ситуації, які не можна запланувати але можна врахувати при визначенні майбутнього підприємства.

2) *заплановані зміни* – це зміни, які передбачені програмою планування майбутнього підприємства, досягнення поставлених цілей.

3) *нав'язані зміни* – зміни, які ініціюються власником або вищим керівництвом підприємства.

4) *зміни з участю* – зміни, які ініційовані залученням до процесу їх підготовки та виконанням тих людей, кого ці зміни зачіпають. При цьому виділяють три рівні участі:

- перший рівень – інформаційний, на якому власник, керівник чи консультант інформує працівників про необхідність змін, які пропонуються та їх наслідки;
- другий рівень – консультаційний – проводяться консультації щодо виявлення необхідності проведення змін, можливої реакції персоналу, приймаються пропозиції та, при необхідності, вносяться корективи в план заходів проведення змін;
- третій рівень – рівень активних дій – активна участь працівників підприємства в плануванні та реалізації змін через створення спеціальних робочих груп, комітетів, зборів та інших активних методів.

5) *зміни з використанням переговорів* – виникають у випадках, коли реалізація намічених планів неможлива без урегулювання окремих питань на рівні профспілки.

Стратегічні зміни, які можуть відбуватися на підприємстві, можуть стосуватися всіх можливих ланок діяльності та навіть переконань, зокрема можуть спричинити зміни в оцінці та перебудові цілей підприємств, в структурі підприємства, в технологічних процесах, в модифікації поведінки працівників чи організації виробничо-господарської діяльності. Детальні характерні ознаки кожного етапу життєвого циклу підприємства наведена у *табл. 8.1.*

Стає очевидним, що на різних стадіях життєвого циклу підприємства до керівництва ставляться різні вимоги щодо їх знань та навичок. При цьому бажано враховувати конкурентну позицію підприємства, яка відіграє немало важливу роль у формуванні розвитку підприємства. Враховуючи зазначене, доцільно підбирати керівників підрозділів та загальне керівництво з врахуванням їх знань та навичок в залежності від стадії життєвого циклу підприємства та його конкурентної позиції *(табл. 8.2.).*

Таблиця 8.1.

Характерні ознаки окремих стадій життєвого циклу розвитку підприємства

Складові функ-ціонування (ознаки)	**Стадії життєвого циклу підприємства**				
	Створення	Ріст	Стійка зрілість	Паразитична зрілість	**Занепад**
Головні стратегічні зусилля	Вихід на ринок, розширення ринку	Проникнення в глибину ринку	Збереження контрольованої части, розширення ринку	Збереження зайнятої ринкової позиції, підтримка необхідного рівня рентабельності	**Збереження рентабельності виробництва, відмова від колишніх методів ведення бізнесу, адаптація до нової кон'юнктури**
Організаційні та маркетингові проблеми, що необхідно вирішити	Пошук інвестиційного капіталу, заснування бізнесу, підбір персоналу, пошук продукту, з яким підприємство буде працювати	Позиціювання продукції, нарощування обсягів виробництва та збуту, підвищення якості	Інвестування капіталу в нові напрями розвитку підприємства	Отримання максимального прибутку з метою його використання на розвиток напрямів діяльності , що переслідують позаекономічні цілі	**Пошук нового продукту та шляхів оптимізації діяльності, способів зменшення постійних витрат, ліквідація частини виробництва, продаж її з максимально можливою вигодою**
Маркетингові дослідження	Комплексне дослідження ринку	Вивчення структури ринку, конкурентів, посередників, постачальників	Дослідження ринку, його структури, споживачів	Зосередження уваги лише на головних напрямах діяльності, продукції та сегментах ринку	**Аналіз причин, які призвели до занепаду підприємства, пошук шляхів відновлення позиції на ринку**
Конкурентоспроможність підприємства	Зростаюча	Стійка	Стійка	Спадаюча	**Низька**
Особливості працівників	**Працівники – новатори, ініціатори, творці, готові на важку працю та тимчасовий дискомфорт в умовах праці та її оплаті**	**Працівники тісно взаємопрацюють, швидко реагують на зміни, готові ризикувати, не бояться відповідальності**	**Працівники про-відні спеціалісти з орієнтацією на довгострокові цілі, налаштовані на плідну роботу з високим рівнем оплати праці**	**Працівники досягають максимальних результатів при відносно невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику**	**Працівники працюють не продуктивно за усталеними традиціями, вузько орієнтовані**

Таблиця 8.2.

Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії життєвого циклу та конкурентної позиції підприємства

Стадія ЖЦП	***Конкурентна позиція підприємства***		
	Сильна	*Середня*	***Слабка***
Розвиток	Знання сутності підприємництва, навички стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички – «досвідченого політика»	**Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін**
Стабілізація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу управляти витратами	**Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»**
Занепад	**Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними втратами**	**Економічні та правові знання – навички «ліквідатора»**	**Правові та економічні знання – вміння оформити банкрутство**

Для визначення стадії життєвого циклу підприємство можна скористатися запропонованою О.М. Скибицьким[1] методикою, яка дозволяє математично встановити відповідний етап у розвитку підприємства. Так, для розрахунку необхідно заздалегідь визначити такі параметри як обсяг продажу S у певний момент часу t (S_t), кількість інтервалів часу (T), беззбитковий рівень продажу (S^0), максимальне значення продажу (S^m) та критичне значення, що поділяє стадії зародження та прискореного росту ($sk = S_1/S^0 < 1$). Зазначені показники розраховуються математично або експертним шляхом на базі маркетингових досліджень, аналізу динаміки продажу продукції за минулі роки або планові періоди. Після цього розраховують показники, які наведені в *таблиці 8.3*.

Таблиця 8.3

Характеристика показників для визначення стадії життєвого циклу

Назва показника	**Формула**	**Характеристика**
Швидкість зміни продажу	$\delta_t = S_t - S_{t-1}$, де $t = 2, \ldots, T$	**$\delta_t > 0$ – обсяг продажу зростає** **$\delta_t < 0$ – обсяг продажу знизився** **$\delta_t = 0$ – обсяг продажу не змінюється**
Прискорення зміни продажу	$\rho_t = \delta_t - \delta_{t-1}$, де $t = 3, \ldots, T$	**$\rho_t > 0$ – обсяг продажу змінюється з прискоренням** **$\rho_t < 0$ – змінюється з затримкою** **$\rho_t = 0$ – рівномірна зміна обсягу**
Обсяг продажу щодо рівня беззбитковості	S_t / S^0	**$S_t / S^0 < 1$ – обсяг продажу нижче беззбиткового рівня** **$S_t / S^0 > 1$ – обсяг продажу вище беззбиткового рівня**

[1] Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 568 с.

		S_t / S^0 = 1 – обсяг продажу відповідає беззбитковому рівню
Обсяг продажу щодо максимального рівня	S_t / S^m	**S_t / S^m < 1 – обсяг продажу нижче максимального рівня** **S_t / S^m = 1 – обсяг продажу відповідає максимальному рівню**
Швидкість зміни продажу щодо нормативного приросту	$\lvert\delta_t\rvert / \delta_н$	**нормативний приріст $\delta_н$ визначають: за очікуваним періодом виходу на рівень беззбитковості T_1: $\delta_н = S^0 / T_1$** **за очікуваним періодом виходу на максимальний рівень T_2: $\delta_н = S^m / T_1$**

Перші два показники необхідні для аналізу нахилу кривої життєвого циклу, третій та четвертий дозволяють оцінити положення фактичного обсягу продажів до критичних рівнів, зокрема беззбиткового та максимального. В той же час п’ятий показник визначає масштаб зміни обсягу продажу, коли нормативний приріст відповідає очікуваному періоду виходу підприємства на певний рівень критичного обсягу продажу.

Розрахунок відбувається в два етапи: спочатку розраховують та аналізують перші два показники, потім наступні три. В підсумку при аналізі ситуації із 5 показників отримуємо один із 142 варіантів. Кожна ситуація має свій тип життєвого циклу, в основі якого лежить два критерії – ймовірність появи та ступінь критичності для підприємства та коментар відносно розвитку його в майбутньому.

Вище наведені основи визначення життєвого циклу підприємства доцільно враховувати при розробці ринкової стратегії підприємства та стратегії змін. Тому, для обґрунтування ринкових стратегій та стратегії управління стратегічними змінами, необхідно мати модель, яка б містила аналіз конкурентної позиції підприємства чи галузі в цілому та базувалася на теорії життєвого циклу. До таких методів, окрім тих, що ми вже розглядали, можна віднести модель (концепцію) МакКінсі (McKinsey) та матрицю АДЛ (ADL-Arthur D. Little).

8.1.4. Модель «продукт-ринок» Стейнера

Модель Стейнера є елементом стратегічного управління. Дану модель запропонував у 1975 р. А. Стейнер. Вона має вигляд матриці, яка розділяє продукти і ринки на вже існуючі, абсолютно нові і пов'язані з існуючими *(рис. 8.4)*.

Наведена матриця показує рівні ризику і відповідно ступінь імовірності успіху за різних поєднань «ринок–продукт».

Модель використовується для:

- визначення ймовірності успішної діяльності при виборі певного виду бізнесу;

- вибору між різними видами бізнесу, у тому числі при визначенні співвідношення інвестицій для різних ділових одиниць, тобто при формуванні портфеля цінних паперів фірми.

продукт / ринок	Існуючий	Новий, що пов'язаний з існуючим	Зовсім новий
Існуючий	Низький ризик		Високий ризик
Новий, що пов'язаний з існуючим			
Зовсім новий	Високий ризик		Надмірно високий ризик

Рис. 8.4. Матриця «ринок-продукт»[2]

Багато в чому модель Стейнера вважається спробою об'єднання моделей Гарвардської групи і моделі Ансоффа. Ця думка ґрунтується на тому, що планування охоплює всі стратегічні процеси підприємства, вимагає суворого виконання етапів стратегіческого управління та опису його результатів. Але Стейнер також надає величезного значення взаємозв'язку стратегічного, тактичного і операційного планування.

Виділяють такі основні моменти даної моделі:

- аналіз стратегії розвитку організації в рамках підсумків керованого планування (зазвичай його поділяють на складові частини, які потім відображають в формі спеціалізованих таблиць);
- керівник організації відповідає за зміст стратегії, а виконавці – за її впровадження.
- стратегію розвитку організації можна вважати успішною тільки в тому випадку, якщо стали помітні позитивні результати її впровадження.

Нині найбільш актуальними тенденціями при використанні моделі Стейнера в стратегічному управлінні є застосування стратегічного контролю та сценарного планування.

[2] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

Перевагою сценарного планування є можливість активізації творчих здібностей самих укладачів планів. Сутність стратегічного контролю полягає в підтримці та спрямовуванні всіх зусиль на вирішення конкретних завдань.

Таким чином модель Стейнера як елемент стратегічного управління акцентується на створенні плану стратегічного розвитку організації.

8.1.5. Модель «McKincey «7S»»

Модель «McKincey «7S»» не пропонує готових варіантів стратегій, але сприяє осмисленню внутрішніх факторів підприємства, які впливають на його майбутнє. До цих факторів належать: стратегія (strategy), навички (skills), загальновизнані цінності (shared values), структура організації (structure), системи (system), кадри (staff), стиль (style) *(рис. 8.5)*.

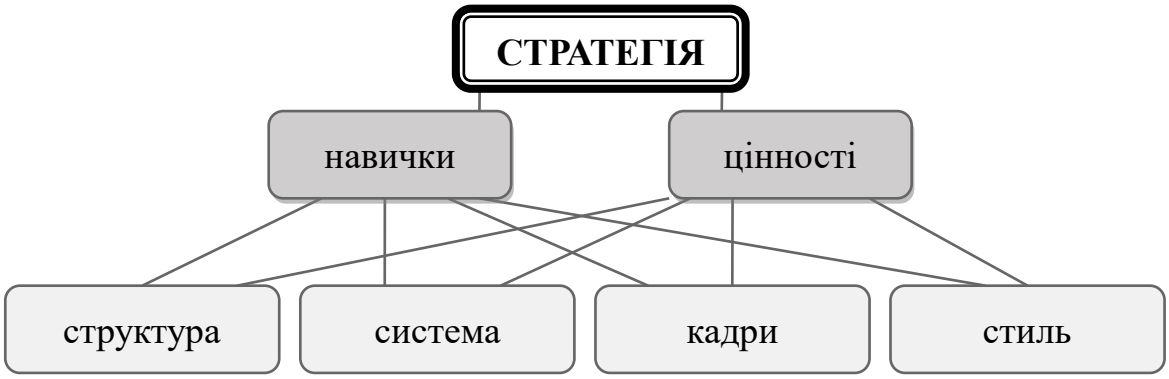


Рис. 8.5. Модель «McKincey «7S»»[3]

Відносно простими в управлінні вважаються «жорсткі» елементи, або «жорсткі S»: структура компанії, стратегія розвитку та система або стиль управління. Це жорсткі конструкції, які знаходяться під контролем керівництва фірми. У невеликих компаніях – власник бізнесу, у великих – топ-менеджмент.

«М'які S» – це система цінностей компанії, стиль взаємин, навички співробітників і склад персоналу. Управляти м'якими елементами набагато складніше, але саме в них закладено потенціал розвитку компанії.

Практичне застосування методу McKinsey «7S» виправдано, коли вам необхідно зробити прогноз працездатності компанії при впровадженні змін. Наприклад, ви вирішили об'єднати відділи всередині компанії, але не знаєте, як це відіб'ється на бізнес-процесах. За допомогою моделі ви можете спрогнозувати можливі варіанти подій і розробити заходи по налагодженню процесів.

Модель McKinsey також застосовують для: збільшення коефіцієнту

[3] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

корисної дії (ККД) компанії; зміни структури компанії; об'єднання підрозділів усередині компанії; поглинання компанії.

McKinsey «7S» розглядає бізнес як єдину систему, в якій нерозривно пов'язані всі елементи: від стратегії до персоналу. Якщо ви плануєте змінити щось в одному підрозділі, то важливо розуміти, як це відіб'ється на всій компанії в цілому. Бізнес – єдина система, кожен елемент якої перебуває у тісному взаємозв’язку один з одним.

Для проведення аналізу за моделлю McKinsey необхідно детально розібратися в кожному елементі моделі і відповісти на питання, які в узагальненому вигляді представлені у таблиці 8.4.

Таблиця 8.4.

Питання для проведення аналізу за моделлю McKinsey «7S»

№	Питання для аналізу елемента	Характеристака елемента
1	*«Система цінностей»*	Система цінностей – центральне «S» в будь-якій компанії. Вони мають безпосередній вплив на всі підрозділи компанії. Від системи цінностей залежать і стратегія компанії, і стиль управління.
	□ які ключові цінності компанії? □ які основні положення внутрішньої культури компанії?	
2	*«Система взаємовідносин»*	Система взаємовідносин, збудованих в компанії, здатна показати, яку вагу всередині компанії мають керівники підрозділів і який їхній вплив на успіх вашого бізнесу.
	□ як побудовані відносини всередині компанії? □ як кожен новий співробітник стає частиною команди або змушений виживати в умовах конкуренції? □ методи управління персоналом приносять бажаний результат або ККД компанії може бути підвищений?	
3	*«Склад персоналу»*	Склад персоналу – елемент моделі McKinsey «S», який відповідає за набір співробітників, їх практичні навички, ефективність системи мотивації.
	□ чи рівень компетенцій співробітників відповідає займаним посадам? □ чи штат компанії повністю укомплектований або існує дефіцит кадрів?	
4	*«Сума навичок співробітників»*	Навички або сума навичок – це нематеріальний ресурс компанії. Компетенції, професіоналізм, швидкість роботи співкобітників – це четвертий елемент моделі McKinsey, який буде піддаватися аналізу.
	□ які ключові навички співробітникків? □ який вид послуг компанія виконує швидко і якісно, виходячи з навичок персоналу? □ яких компетенцій не вистачає співробітникам для зростання ККД компанії? □ хто і як контролює компетентність співробітників і якість виконаної ними роботи?	
5	*«Система управління»*	Система управління компанією – це жорсткий елемент, який характеризує, в якому форматі відбувається щоденна взаємодія всередині компанії.
	□ як побудований процес прийняття рішень в компанії? □ яким чином здійснюється контроль працездатності різних підрозділів компа-	

	ній: від фінансів до канцелярії?	
6	*«Структура компанії»*	Структура компанії дає розуміння того, як побудовано взаємодія між різними підрозділами. Іншими словами, це ієрархія співробітників на підставі рівня їх відповідальності та підпорядкування.
	□ які підрозділи існують у вашій компанії? □ як побудований процес передачі справ від підрозділу до підрозділу? □ наскільки продуктивний існуючий вид взаємодії між відділами? □ як вибудувана робота всередині відділів компанії?	
7	*«Стратегія компанії»*	Стратегія розвитку компанії визначає ключову мету, до якої прагнуть компанія і кожен співробітник в ній. Бізнес, який працює без довгострокових цілей, приречений на провал. Саме наявність ключової мети впливає на рішення, що приймаються і здатна створювати вагомі конкурентні переваги.
	□ які довгострокові цілі вашої компанії? □ яким чином ви плануєте досягти поставлених цілей? □ стратегія компанії відповідає вимогам сучасного ринку? □ досягнення довгострокових цілей компанії призведе до формування стійких конкурентних переваг?	

У підсумку ми отримуємо 7 складових успіху компанії і бачимо, існуючі суперечності між ними. Наприклад, проектна структура компанії може відмінно працювати в невеликій компанії, але по мірі зростання бізнесу керувати такою системою стає складніше. У цьому випадку структура і стратегія будуть суперечити одна одній. Наше завдання – привести елементи до «єдиного знаменника», прибрати існуючі або можливі протиріччя.

У міру зростання бізнесу ефективніше буде виділити окремі підрозділи і наділити кожне з них чітко обумовленим набором функцій. У результаті клієнт буде передаватися з підрозділу в підрозділ як на конвеєрі і протиріччя буде усунуто. Завдання моделі McKinsey – усунути всі суперечності і налагодити бізнес-процеси, тому, як тільки ми заповнили першу таблицю і побачили недоліки системи, необхідно провести роботи по їх усуненню.

Запропонована модель розкриває важливість для планування не лише розробки фінансових показників, а й урахування якості роботи і кваліфікації персоналу, тобто навичок, а також стосунків і особистих потреб учасників організації, які враховуються в поняттях «цінності і культура організації». Модель «McKincey «7S»» важлива тим, що сприймає планування не тільки як процес створення формальних схем і сукупності кількісних показників. Процес планування розуміється тут як встановлення зв'язку і взаємоузгодження між співробітниками, узгодження їх інтересів, врахування всіх боків діяльності людини на підприємстві. Планування тут у першу чергу продуктивне узагальнення.

8.2. Портфельний аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Портфоліо-аналіз (портфельний аналіз) – дає змогу визначити шанси та ризики стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які входять до складу підприємства і стратегії розвитку кожної з них. Найпоширенішими методами портфельного аналізу є матриця БКГ «зростання - частка ринку», матриця «McKincey» - «General Electric», що має назву «привабливість – конкурентоспроможність», модель «Shell» – DPM, матриця І. Ансоффа – «товар – ринок» та модель «Artur D. Little» LC 4’5.

8.2.1. Матриця «зростання-частка ринку» компанії Boston Consulting Group (BCG).

Одним з найвідоміших методів портфельного аналізу є так звана матриця BCG «зростання – частка ринку».

Матриця BCG *(англ. BCG matrix, інша назва: матриця «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи) – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном*[4]

Матриця BCG – один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії(виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги).

В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 8.6).

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

[4] Брюс Д. Хендерсен. Продуктовий портфель // BCG Review. — 2008.

праву половину матриці (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.

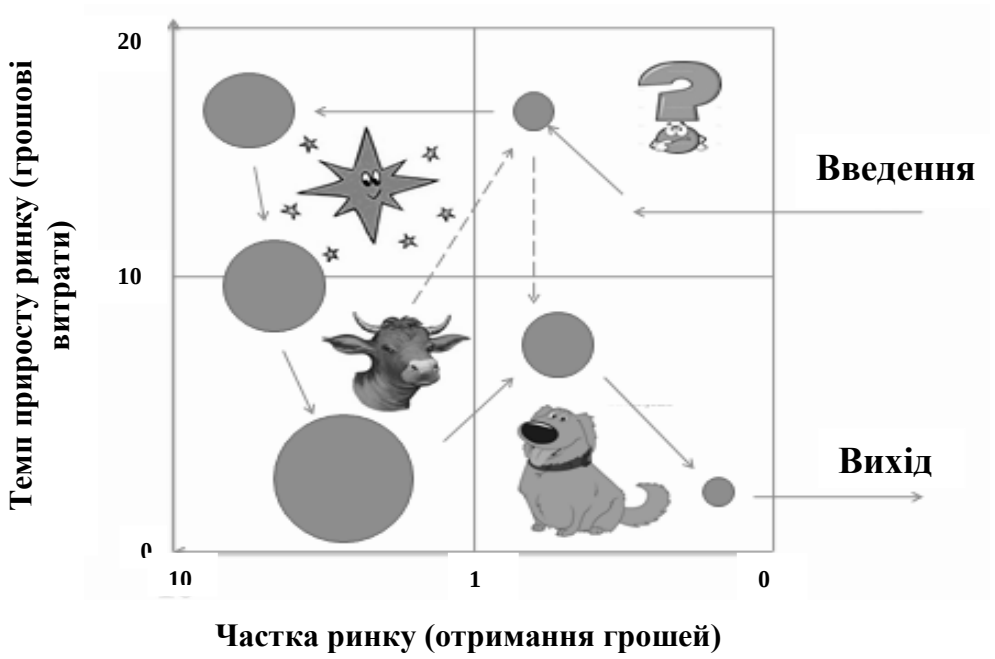


Рис. 8.6 Матриця «зростання - частка ринку»[5]

Матриця BCG диференціює напрями діяльності компанії (стратегічні одиниці бізнесу – СОБ) на чотири групи: «знаки питання» («важкі діти»), «зірки», «дійні корови» та «собаки».

«Знаки питання» («важкі діти») – це СОБ з відносно низькою часткою на швидкозростаючих ринках. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у зірку;

«Зірки» – це СОБ, які мають високі темпи росту та високу частку ринку. Продукт може давати досить грошей, щоб підтримувати своє існування. Хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;

«Дійні корови» – це СОБ з відносно низькими темпами росту та високою часткою ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть йти на пророблення знаків питання і вирощування зірок;

[5] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

«Собаки» – це СОБ які, мають низький темп росту та низьку частку ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожної СОБ в часі та розробити певні стратегії. Для «зірок» – збереження лідерства; для «собак» – вихід з ринку або низьку активність; для «знаків питання» – інвестування і вибірковий розвиток для «дійних корів» – отримання максимального прибутку.

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.. 8.5).

Таблиця 8.5

Альтернативні стратегії за матрицею BCG

Стратегія 1	«Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, подальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знаки 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 BCG лежать дві гіпотези (рис. 8.6):

- високa доля ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з низькими витратами виробництва і високою його рентабельністю;
- присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для обновлення і розширення виробництва.

До переваг матриці BCG відносять: 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.

Основні недоліки матриці BCG:

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

Зважаючи на недоліки матриці BCG, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці BCG (рис. 8.7).

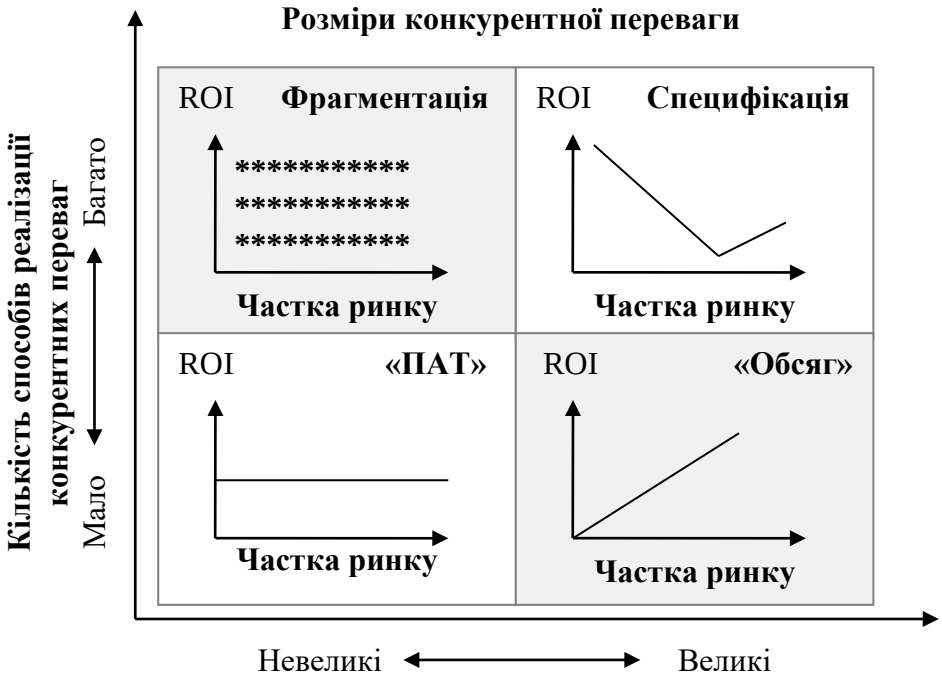


Рис. 8.7. «Нова матриця» Бостонської консалтингової групи[6]

На рис. 8.7 представлена «Нова матриця» BCG, згідно якої розглядаються різні способи досягнення зростання підприємства у залежності від типу бізнесу: «обсяг», «ПАТ», «фрагментація», «спеціалізація». Для кожної категорії пропонується особлива стратегія, що визначається рентабельністю інвестицій та часткою ринку.

[6] Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

Стратегія зниження витрат для лідирування на ринку рекомендується як і у моделі М. Портера, для підприємств де існує тісний позитивний зв'язок між часткою ринку та ROI (Return on Investment – рентабельність інвестицій), тобто для тих підприємств, які основні конкурентні переваги зможуть реалізувати, збільшуючи обсяги виробництва (категорія «Обсяг»).

«Патовими» є ті виробництва, в яких усі підприємства, незалежно від обсягів виробництва, мають мінімальну прибутковість (з різних причин, зокрема й за рахунок централізованого регулювання цін).

Категорія «фрагментація» подібна за змістом стратегій до «диференціації» за М. Портером. До неї відносяться ті організації, для яких відсутні зв'язки між часткою ринку та ROI, тобто їхня прибутковість не залежить від розмірів бізнесу. Різниця між організаціями полягає в тому, які конкретні варіанти конкурентних переваг вони обирають, на які ключові фактори успіху (КФУ) вони орієнтуються. І чим унікальнішими будуть ключові фактори успіху, тим виграш буде більшим.

«Спеціалізація» близька до стратегії фокусування, вона притаманна невеликим спеціалізованим організаціям, які орієнтуються на певний сегмент ринку. Тут проявляються переваги й недоліки, притаманні стратегіям фокусування.

Розглянута модель матричного типу доводить необхідність детального вивчення характеру бізнесу, щоб обирати саме ті стратегії, які взмозі реалізувати організації і, за рахунок їх, забезпечити своє зростання.

8.2.2. Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція» («General Electric – McKincey»).

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKinsey», яку називають матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 8.8). У матриці GE-McKinsey фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці BCG, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або «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.

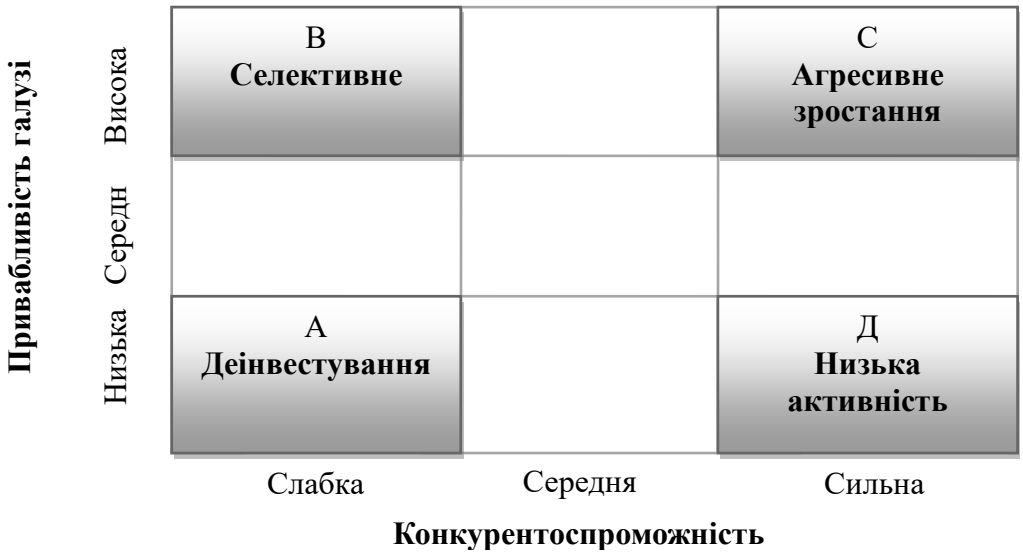


Рис. 8.7 Матриця портфельного аналізу «General Electric» – «McKincey» (Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»)[7]

Модель GE-McKinsey включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ):

- *основними показниками (індикаторами), що використовуються за оцінкою привабливості галузі (ринку), є:* розмір ринку; темпи зростання; конкурентна ситуація; рівень цін; прибутковість; технологічний рівень; державне регулювання; чутливість до загальногосподарської кон'юнктури тощо.
- *конкурентоспроможність СОБ визначається за такими показниками як:* розмір; темп зростання; частка ринку за сегментами; прихильність покупців; прибутковість; ефективність розподілу; технологічний потенціал; гнучкість; організаційна структура тощо.

Для аналізу кожного ринку потрібно спочатку виділити чинники, що найбільшою мірою відповідають специфіці даного ринку, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий.

Порядок (етапи) побудови матриці GE-McKinsey. *І На першому етапі* оцінюють привабливість галузі (ринку):

- вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку (індикатори, чинники, КФУ);

[7] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

- відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю (табл. 8.6) і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці;
- дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);
- перемножують вагу на оцінку за кожним критерієм і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ, або рейтинг привабливості даного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Таблиця 8.6

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

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

Привабливість ринку підприємства визначають за формулою:

$$П_р = \sum_{j=1}^{m} b_j E_j \qquad (8.1)$$

де Пр - інтегральний показник привабливості ринку; m – число критеріїв оцінки; b – вага j-го критерію оцінки, $\sum_{j=1}^{m} b_j$=1; E – експертна оцінка – j-го критерію оцінки привабливості.

При розрахунку Ej і Ei (оцінка привабливості і конкурентноздатності) зручно скористатись решітками експертних оцінок. Приклади решіток експертних оцінок приведені е табл. 8.7 та 8.8. Експертні оцінки Ej і Ei виставляються в інтервалі від 1 до 5.

Таблиця 8.7

Індикатори привабливості ринку

Критерії	Вагомість (разом -1)	Діапазон оцінок				
		низька		середня		висока
		1	2	3	4	5

Доступність ринку	експертно	експертно	експертно	експертно
Темп зростання	експертно	< 5 %	5-10 %	> 10 %
Тривалість життєвого циклу	експертно	< 2 років	2-5 років	> 5 років
Потенціал прибутку експертно	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 диференційований
Концентрація клієнтів	експертно	< 2000	2000 - 5000	>5000

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

При цьому кожну 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.

Таблиця 8.8

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 освоєння технології	експертно	освоюється важко	освоюється легко	освоєна повністю
Метод продаж	експертно	посередники не контролюються	посередники контролюються	прямі поставки
Імідж	експертно	відсутній	середній	сильний

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 GE-McKinsey.

Найхарактерніші положення знаходяться в кутових квадратах матриці:

- Зона А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) - це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак».

- Зона B (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питання». Стратегія - інвестування або вихід з ринку.
- Зона C (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне «зіркам».
- Зона D (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія - низька активність. Захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важче інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв.

Переваги матриці GE-McKinsey:

- глибина – використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з BCG, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства;
- гнучкість – згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ;
- широта застосування – даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.

Недоліки, «вузькі місця» матриці GE-McKinsey. 1. Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки (табл. 8.6). Щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів. 2. Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці BCG. 3. Рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень. 4. 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.

8.2.3. Модель портфельного аналізу методом «Shell-DPM»

На відміну від уже широко поширених в той час моделей BCG і GE-McKinsey модель Shell-DPM (The Directional Policy Matrix) найменше покладалася на оцінку досягнень аналізованої компанії в минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі перспектив розвитку галузі. Матриця Shell-

DPM зовні схожа на матрицю GE-McKinsey, і також є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG. Але в порівнянні з одновимірною матрицею BCG (2x2), матриця Shell-DPM, як і матриця GE-McKinsey, є двовимірною і складається з 9 квадратів (3x3) (рис. 8.10). Матриця Shell-DPM базується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. Більш того, підхід, який використовується для оцінки стратегічних позицій бізнесу в моделях GE-McKinsey і Shell-DPM, на практиці виявився більш реалістичним, ніж той, який використовується матрицею BCG.

Рис. 8.8 Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» (направленої політики)[8]

Параметрами моделі є конкуренто-спроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель «Shell» - DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі (матриця «зростання - частка ринку») та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи (матриця «привабливість – конкурентоспроможність».

У моделі Shell-DPM у порівнянні з моделлю GE-McKinsey зроблено ще більший наголос на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG грунтувався на оцінці потоку готівки, який по суті є показником короткострокового планування, а в моделі GE-McKinsey, навпаки, на оцінці віддачі інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель Shell-DPM пропонує тримати в полі зору одночасно два цих показника.

[8] Довгань Л. Є Стратегічне управління : [Навч. посіб.] / : [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

У моделі Shell-DPM можуть розглядатися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Спочатку, при використання моделі DPM компанія Shell більше дбала про забезпечення раціонального потоку готівки. У літературі можна зустріти опис першого використання моделі DPM як критерію для класифікації видів бізнесу при вирішенні питань розміщення фінансових, матеріальних і висококваліфікованих трудових ресурсів. Однак в подальшому було відмічено, що окремі клітини 3х3 матриці стратегічного позиціонування орієнтують на стратегію «генерування грошових коштів». Отже, така модель виявилася корисною як для аналізу бізнес-динаміки з точки зору перспектив віддачі початкових інвестицій, так і для аналізу фінансового балансу всього ділового портфеля компанії з точки зору грошового потоку.

Основною ідеєю моделі Shell / DPM є ідея, що загальна стратегія фірми повинна забезпечувати підтримку балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом регулярного розвитку нових перспективних видів бізнесу, заснованих на останніх науково-технічних розробках, який буде поглинати надлишки грошової маси, що породжуються видами бізнесу, що знаходяться у фазі зрілості свого життєвого циклу. Модель Shell-DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-областей, які породжують грошову масу в бізнес-області з високим потенціалом віддачі інвестицій.

Прийняті на основі моделі Shell-DPM стратегічні рішення залежать від того, що знаходиться в центрі уваги менеджера – життєвий цикл виду бізнесу або грошовий потік компанії.

У першому випадку (див. рис. 8.8, напрямок 1) оптимальною вважається наступна траєкторія розвитку позицій компанії: від «Подвоєння обсягу виробництва або скорочення діяльності» – до стратегії «Посилення конкурентних переваг» – до «Досягнення лідерства виду діяльності» – до стратегії «Зростання виробництва» – до стратегії «Генерування грошових коштів» – до стратегії «Часткового скорочення діяльності» – до стратегії «Скорочення діяльності» (виходу з бізнесу). Характерні риси та можливі стратегії зазначених стадій представлені у таблиці 8.9.

Таблиця 8.9

Стратегічні альтернативи для матриці Shell-DPM

Стадія	Характерні риси та можливі стратегії
Подвоєння обсягу виробництва або скорочення діяльності	Компанія обирає новий напрям дяльності, який, природно, потребує розвитку, як частина загальної корпоративної стратегії. Ринок привабливий, але оскільки область бізнесу нова для підприємства, то конкурентна позиція компанії в цьому бізнесі поки слабка. Ключовою на цій стадії розвитку компанії є стратегія – інвестування.
Посилення конкурентних переваг	Успішна реалізація стратегії інвестування покращує позицію компанії в обраній бізнес-області, що є причиною горизон-

	тального просування до правого краю матриці. Ринок при цьому продовжує зростати. Ключовою на цій стадії розвитку компанії є стратегія – продовжувати інвестувати.
Досягнення лідерства певного виду діяльності (бізнесу)	З триваючим інвестуванням, позиція компанії в бізнес-області продовжує поліпшуватися, що є причиною подальшого горизонтального руху вправо. Ринок продовжує зростати і інвестиції тривають.
Зростання виробництва	Темпи зростання ринку починають зменшуватися. Це стає причиною початку вертикального руху позиції компанії вниз. Прибутковість бізнес-області для компанії зростає на такому ж рівні, як і в середньому по галузі.
Генерування грошових коштів	Розвиток ринку припиняється, викликаючи подальший вертикальний рух позиції компанії вниз. Стратегія – інвестування тільки на рівні, необхідному для того, щоб підтримати досягнуті позиції і забезпечити прибутковість діяльності (бізнесу).
Часткового скорочення діяльності	Ринок починає скорочуватися, прибутковість галузі знижується і позиція компанії природно також починає слабшати. Подальше інвестування в цей бізнес може бути повністю припинено, а потім і прийнято рішення про згортання його взагалі.

У разі посиленої уваги до грошового потоку (див. Рис. 8.8, напрямки 2) оптимальною вважається траєкторія розвитку позицій компанії з нижніх правих клітин матриці Shell-DPM до верхніх лівих. Це означає, що готівка, породжена компанією на стадіях «Генерування грошових коштів» і «Часткового скорочення діяльності», використовується для інвестицій в такі бізнес-галузі, яким відповідають позиції «Подвоєння обсягу виробництва» і «Посилення конкурентних переваг».

Стратегічний баланс передбачає баланс зусиль компанії в кожній з областей бізнесу в залежності від стадії життєвого циклу, в якій ті знаходяться. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості бізнес-області завжди буде достатня кількість фінансових ресурсів для того, щоб підтримувати відтворювальний цикл підприємства за допомогою інвестування в нові перспективні види бізнесу. Фінансовий баланс означає, що дохід створюють ті види бізнесу, які мають такий обсяг продажів, який є достатнім для того, щоб фінансувати бізнес, що розвивається.

Більшість основних теоретичних припущень, що мають місце в моделі Shell-DPM, схожі на припущення, зроблені в моделі GE-McKinsey. Тут також бізнес-області (СОБ) є автономними, непов'язаними з іншими ні за ресурсами, ні за результатом. Виділення в якості вісі X конкурентоспроможності бізнесу компанії передбачає, що ринок представляє з себе олігополію. Саме тому для компаній зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвого або поступового згортання такого бізнесу. Допускається, що існую-

чий розрив у конкурентних позиціях компаній за видом діяльності буде обов'язково збільшуватися, якщо не знайдеться нове джерело конкурентної переваги.

Вісь Y (привабливість галузі бізнесу) припускає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не тільки для даної компанії.

На практиці поширені дві основні помилки при використанні моделі Shell-DPM, які, по суті, ті ж, що і у моделі GE-McKinsey. По-перше, менеджери часто дуже буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії. По-друге, також часто зустрічаються спроби оцінити якомога більше факторів, маючи на увазі, що це призведе до більш об'єктивної картини. Насправді виходить зворотний ефект і підприємства, чиї позиції оцінюються таким чином, як правило завжди опиняються в центрі матриці.

Один з основних плюсів моделі Shell-DPM полягає в тому, що вона вирішує проблеми об'єднання якісних і кількісних змінних в єдину параметричну систему. На відміну від матриці BCG, вона не залежить безпосередньо від статистичного зв'язку між ринковою часткою і прибутковістю бізнесу.

8.2.4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5)

В основі підходу до портфельного аналізу фірми «Artur D. Little» лежить концепція життєвого циклу галузі, або СОБ, відповідно до якої кожна СОБ проходить у своєму розвитку чотири стадії: зародження, розвиток, зрілість, занепад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: ведуча (домінуюча), сильна, помітна, слабка та гранична (таблиця. 8.10).

Таблиця 8.10

Конкурентні позиції

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
Домінуюча	Тільки один представник галузі (якщо такий взагалі є) може займати цю позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Ведучий бізнес 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 півтора рази більше частки найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Помірна	Це, як правило, один з лідерів в слабоконцентрірованних галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, і ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Можна значно поліпшити свій стан.
Слабка	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика

	частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати такий стан, але практично немає шансів його поліпшити.
Гранична	Слабкі сторони заважають бізнес-одиниці стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (занадто малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для його розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно.

У принципі може бути шоста конкурентна позиція нежиттєздатна, коли компанія не має сильних сторін, і вони не можуть з'явитися в майбутньому. Займаючи таку позицію фірма може продовжити таке існування або ліквідувати бізнес, однак, частіше за все така позиція не розглядається.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій дає в підсумку матрицю ADL розмірності 4х5 (рис. 8.9), яка доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень. Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь X), і змінні, що визначають сильні сторони бізнесу і його відносне положення на ринку (вісь Y).

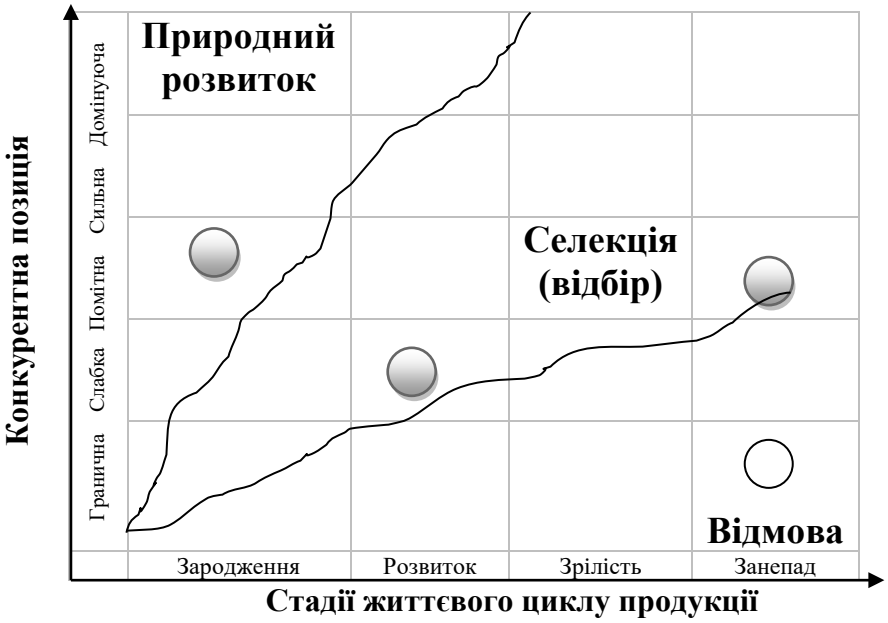


Рис. 8.9 Матриця "Artur D. Little" LC 4'5[9]

Таблиця 8.11 показує значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі. Що стосується сильних сторін бізнесу, то вони визначаються такими показниками, як загальна конкурентоспроможність бізнесу, ставлення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

[9] Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

Крім відображення конкретного положення бізнес-одиниці модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок в корпоративний портфель. Тоді у відповідній клітинці матриці наводиться цифра, яка показує внесок даного осередку в певний показник: це може бути частка обсягу продажів і активів бізнес-одиниці в продажах і активах корпорації. Сумарні значення по стовпцях і рядках матриці вказуються на полях. У цьому випадку про збалансованість портфеля можна судити за відносним розподілу фінансових індикаторів по осі У (сумарне значення кожного ряду).

Таблиця 8.11

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

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

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів. *Простий (природний) вибір.* Стратегія бізнес-одиниці визначається виключно відповідно до її позиції на матриці ADL. При цьому область природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

Специфічний вибір. Він визначається точкової позицією бізнес-одиниці на матриці і також є загальним керівним принципом (наприклад, виборчі інвестиції в зростання бізнес-одиниці).

На даному етапі фірма пропонує набір *уточнених стратегій*, відповідних кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 такі стратегії (таблиця 8.12). Цей етап є унікальним внеском фірми Arthur D. Little в методику стратегічного планування. По суті, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування, щоб визначити, скільки саме коштів буде потрібно, на

який термін і т.д. Слід пам'ятати, що, коли планується перерозподіл або вкладення коштів в певний продукт або стратегічну одиницю бізнесу, повинен бути обов'язково складений детальний бізнес-план розвитку продукту або СОБ (див. таблицю 8.13). Крім відображення конкретного положення СОБ, модель ADL пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій.

Таблиця 8.12

Уточнені стратегії консультаційної фірми Arthur D. Little

A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрями підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / Старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї самої продукції	R	Раціоналізація асортименту продукії
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 кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Слід зазначити, що матриця фірми ADL особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і де бізнес може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідну стратегію. Важливо, що дана модель обмежена тільки тими стратегіями, які не мають намірів змінити життєвий цикл галузі. Однак в реальному житті не виключені.

Таблиця 8.13

Рекомендації матриці Arthur D. Little

Позиція СОБ*	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Домінуюча / зародження	Вірогідний	Негативний (позика)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L)
Домінуюча / розвиток	Позитивний	Необов’язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W)
Домінуюча / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T). Утриман ня конкурент-

				ного положення (A, C, N, U, V)
Домінуюча / занепад	Позитивний	Позитивний	За необхідності	Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W)
Сильна / зародження	Може бути відсутній	Негативний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (E, I, L). Швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна / розвиток	Вирогідний	Вирогідна позика	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T)
Сильна / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W. Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U)
Сильна / занепад	Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W) або «збір урожаю» (D, K, M, N, Q, R, V, W) Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U)
Помірна / зародження	Може бути відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Помірна / розвиток	Мінімальний	Негативний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (A, C, N, U, V, W). Поступова диференціація продукції
Помірна / зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальне і / або вибіркове реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Пошук і захист ринкової ніші (A, G, I, M, R, T)
Помірна / занепад	Помірний	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестування	Експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Слабка / зародження	Відсутній	Негативний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (E, I, L). Швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Слабка / розвиток	Відсутній	Негативний або збалансований	Вибіркові	Зосередження (G, L, T). Довести життєздатність

				(D, E, L, M, P, Q, R)
Слабка / зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Слабка / занепад	Мінімальний	Збалансований	Деінвестування або відмова	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X)
Гранична / зародження	Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, O, R), в іншому випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвесту-вання (D, K, Q, R, S)
Гранична / розвиток	Відсутній	Негативний (позика) або збалансований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або оновлення про-дукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатність
Гранична / зрілість	Відсутній	Негативний або позитивний	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, W), якщо неможливо довести життєздатність
Гранична / занепад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інновацій	Вихід з галузі (X)

Схематичність цієї моделі портфельного аналізу, як і всіх інших моделей, визначає необхідність творчого підходу до її використання.

8.2.5. Матриця І. Ансоффа і тримірна схема Абеля

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 (табл. 8.9).

Досвід країн з розвинутою економікою свідчить, що ймовірність успіху наведених у матриці окремих стратегічних альтернатив неоднакова: унаслідок зниження синергічного ефекту ймовірність успіху старого товару на старому ринку становить 50%, нового товару на старому ринку – 33%, старого товару на новому ринку – 20%, нового товару на новому ринку 5%.

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, 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.

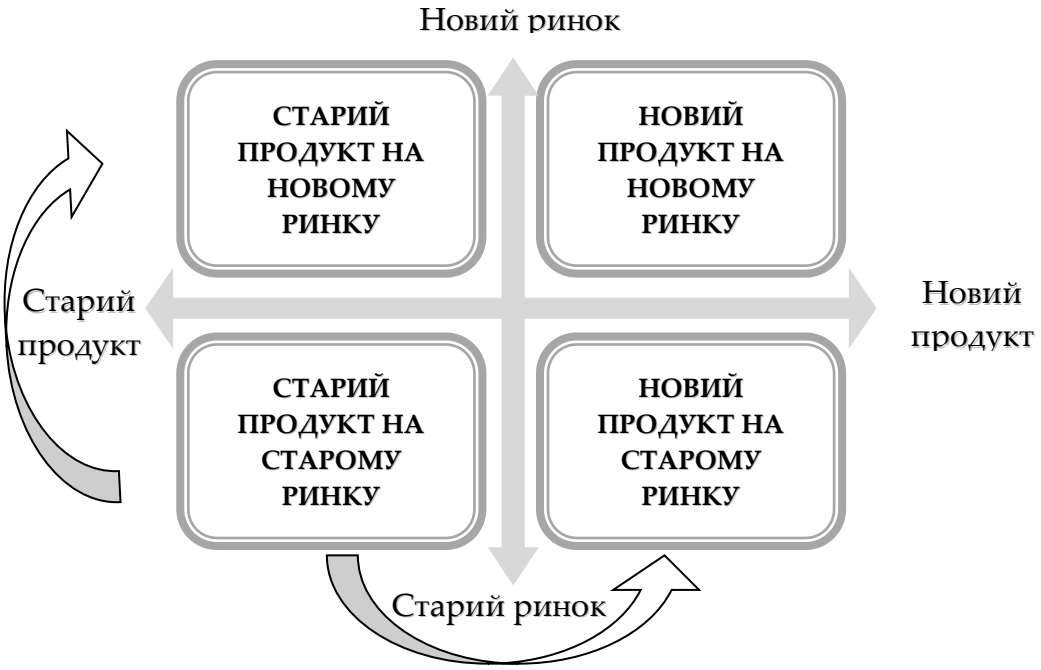


Рис. 8.8 Матриця І. Ансоффа[10]

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,

[10] Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій [підручник] / В. П. Сладкевич ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : Персонал, 2008. – 495 с.

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 внутрі 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.

Тривимірна схема (модель) Д. Абеля – метод формування ринкової ніші. Важливий крок у визначенні бізнесу й у цілому в матричному підході зроблений Д. Абелем, який запропонував визначати область бізнесу в трьох вимірах:[11]

- обслуговуються групи покупців (хто?);
- потреби покупців (що?);

[11] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – 314 с.

 технологія, використовувана при розробці і виробництві продукту (як?) (рис. 8.9).

Ансофф показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги при виборі нового бізнесу (продукту) не гарантує синергічного ефекту. Цей ефект виникає, коли існує зв'язок між старим бізнесом і новим. І. Ансофф вважає, що бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «продукт – ринок».

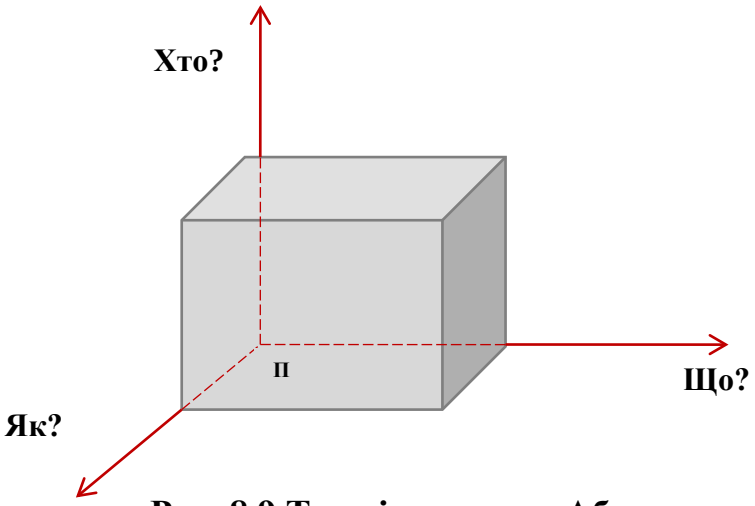


Рис. 8.9 Тримірна схема Абеля

Абель розвиває підхід Ансоффа, пропонуючи додатковий третій фактор для визначення бізнесу – технологію. Спочатку на схемі встановлюється положення вихідного бізнесу. Потім, рухаючись від вихідного положення по трьох осях, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції.

На схемі (рис.8.8) 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).

8.2.6. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

Обґрунтованість стратегічних рішень, що ухвалюються, багато в чому визначається повнотою і достовірністю використовуваної інформації. Однією з найзмістовніших баз даних про великі промислові фірми і дійовим

інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy – вплив ринкової стратегії на прибуток). Цей проект являє собою спробу встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Проект реалізовується Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (штат Массачусетс), який має в своєму розпорядженні великий емпіричний матеріал про досвід функціонування понад 3000 фірм Північної Америки і Європи зі 100 стратегічних факторів. Для обробки статистичних даних використовуються багатофакторні регресійні моделі. Це дозволяє оцінювати відносну важливість кожного фактора, що спостерігається, виділити найбільш значущі фактори, що впливають на прибутковість підприємств. Ключова теоретична посилка проекту PIMS, підтверджена проведеними емпіричними дослідженнями, свідчить, що ефективність функціонування будь-якої господарської організації, незалежно від її галузевої приналежності, розміру, специфіки продукції, що випускається, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі, були визначені 37 таких факторів, які в сукупності на 80% пояснюють відмінності в показниках ефективності господарських організацій. Найістотніші з них є:

1. Капіталоємність.
2. Відносна якість продукції.
3. Продуктивність
4. Конкурентна позиція бізнесу.
5. Низькі витрати на одиницю продукції.
6. Вертикальна інтеграція.
7. Інновації.

У реальній господарській практиці стратегічні фактори, як правило, взаємопов’язані, тому в проекті велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв’язки. У проекті PIMS ці взаємозв’язки подані у вигляді двомірних матриць, по осях яких відображені 3-5 рівнів (якісних характеристик) факторів, що розглядаються. Такими факторами є, наприклад, ціна – якість, рівень якості – частка ринку, рівень якості – інтенсивність інвестицій, частка ринку – прибуток на інвестиції тощо. В клітках матриці показані відносна ціна, прогнозна частка ринку, рівень рентабельності інвестицій та інші показники, які потім можуть бути скореговані відповідно до даних підприємства в діалоговому режимі. Одна з таких матриць приведена в табл. 8.14.

Безумовно, формальний аналіз навіть з використанням найбагатшої емпіричної бази PIMS не дозволяє врахувати такі якісні параметри, як стиль і мето-

ди керівництва, структуру управління, що склалася, мотивацію персоналу підприємства, роль інновацій і т. ін. Тому проект PIMS є основою для прийняття управлінських рішень так само, як і методи портфельного аналізу та інші формальні методи.

Таблиця 8.14

Залежність величини прибутку від частки ринку

	Частка ринку, %				
	менш 7	7-15	15-23	23-38	понад 38
Прибуток від інвестицій, %					

Отже, даний підхід дозволяє підприємству вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків. Однак потрібно мати на увазі, що цей проект реалізований стосовно високорозвинених, відносно стійких видів ринків і бізнесу.

Питання для самоконтролю

1. Дайте загальну харктеристику основних методів (моделей) вибору підприємством альтернатив розвитку підприємства на бізнес-рівні: «кривої накопиченого досвіду», «Життєвого циклу попиту», матриці продукт ринок (яку запропонував І. Ансофф) тощо.

2. Яким чином на основі життєвого циклу продукту можна сформувати портфель продукції підприємства? Як впливають на життєвий цикл прдукту нові технології?

3. З якою метою застосовуютькриву накопиченого досвіду в практиці стратегічного управління? Чи можна застосовувати одну й туж криву накопиченого досвіду для усіх секторів ринку і економіки?

4. Дайте характеристику змісту та основним етапам портфельного аналізу підприємства.Яким чином використовуються основні напрями і способи застосування результатів портфельного аналізу?

5. Дайте характеристику матриці BCG: змісту призначення, умов доцільності і можливості застосування, процедур побудови та аналізу.

6. Дайте характеристику матриці портфельного аналізу «McKincey» - «General Electric»: змісту призначення, умов доцільності і можливості застосування, процедур побудови та аналізу.

7. Які Вам відомі спільні і відмінні ознаки матриці BCG та матриці портфельного аналізу «McKincey» - «General Electric»?

8. Дайте характеристику матриці «Shell» - DPM (The Directional Policy Matrix): змісту призначення, умов доцільності і можливості застосування, процедур побудови та аналізу.

9. Дайте характеристику матриці портфельного аналізу Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5): змісту призначення, умов доцільності і можливості застосування, процедур побудови та аналізу.

10. Чи можна при визначенні корпоративної стратегії беззастережно покладатися на результати, отримані за допомогою методу PIMS? Відповідь обгрунтуйте.

ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

І. Практична ситуація: *Ознайомившись з діяльністю одного із вітчизняних підприємств, виконайте наступні завдання:*

1. Побудуйте модель «П'ять конкурентних сил Портера» для обраного Вами підприємства (Кейс 3).

2. З'ясуйте приналежність обраного Вами підприємства до певної стратегічної групи (Кейс 4).

3. Побудуйте матрицю конкурентного профілю для відомих компаній (конкурентів) на основі їх публічних даних (Кейс 5).

4. Побудуйте Матриці SWOT та SPACE аналізів для обраного Вами підприємства, використовуючи висновки попередніх досліджень (кейс 1,2,3,4,5). Порівняйте отримані результати та зробіть відповідні висновки (Кейс 6).

5. Використовуючи інструментарій портфельного аналізу, сформуйте альтарнативи розвитку дослідженого Вами підприємства (Кейс 7).

КЕЙС 3: «МЕТОДИКА ПОБУДОВИ МОДЕЛІ «П'ЯТИ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ ПОРТЕРА»

П'ять конкурентних сил М. Портера. В кожній таблиці приведені параметри для оцінки конкуренції та дано їх короткий опис. Оцінка параметрів проводиться по 3х бальній шкалі. Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили моделі М. Портера *(табл. 1-6)* достатньо просто вибрати одне із трьох тверджень в таблиці та оцінити у балах від 1 до 3. Проставлені бали додаються в кінці таблиці з обґрунтуванням їх значень.

Таблиця 1

Товари-субститути				
Параметр оцінки	**Коментарі**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Товари-замінники	Здатні забезпечити ту ж саму якість за більш низькою ціною	Існують та займають високу частку ринку	Існують, частка незначна	Не існують
БАЛ				

1 бал	низький рівень загрози
2 бали	середній рівень загрози
3 бали	високий рівень загрози

Таблиця 2

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметр оцінки	**Коментарі**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
Темп зростання ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продук-ту – тим вище ризик перемикання споживача між різними компанія-ми ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливос-тей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ				
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Таблиця 3

Оцінка загрози входу нових гравців				
Параметр оцінки	**Коментарі**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	Відсутнє	Існує тільки у кількох гравців ринку	Значуща
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчувають себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити.	відсутні велик і гравці	2-3 великі гравці займають 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	низька різноманітніст ь товару	існують мікроні ші	всі можливі ніші зайняті гравцями

Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресур-сам, регламентування рівня цін	немає обмежуються актів з боку держави	держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при спробі зниження ціни гравці теж знижують ціни
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюючий	стагнація або падіння
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ				
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Таблиця 4

Ринкова влада покупця				
Параметри оцінки	**Коментарі**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Частка покупців з великим об'ємом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Схильність до придбання товари субститути	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ				
4 бали		Низький рівень загрози втрати клієнтів		

5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів

Таблиця 5

Оскільки за кожною групою показників масштаб балів різний, тож побудуємо таблицю в якій зведемо їх усі для зручності до 5-бальної шкали

Загрози для бізнесу з боку постачальників		
Коментарі	**оцінка параметра**	
	2	**1**
Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
Чим вище витрати перемикання, тим вища загроза до зростання цін	високі витрати до придбання інших постачальників	низькі витрати до придбання інших постачальників
Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		
4 бали	Низький рівень впливу	
5-6 балів	Середній рівень впливу	
7-8 балів	Високий рівень впливу	

Таблиця 6

Конкурентні сили М. Портера	**Бали**	**5-бальна шкала**
Товари-субститути		
Конкуренти		
Нові гравці		
Покупці		

Результатом проведеного аналізу є пелюсткова модель, приклад якої наведений нижче[12]:

[12] Піжук О.І., Пронькін М.С Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського .– Випуск 16, 2017. – с. 427-434

Модель п'яти конкурентних сил Портера

КЕЙС 4: «МЕТОДИКА ПОБУДОВИ КАРТИ СТРАТЕГІЧНИХ ГРУП»

Мета: формування у студентів практичних навичок застосування методики побудови карти стратегічних груп.

Крок перший. Виберіть параметри диференціації підприємств – для конкретного випадку здійснюється на базі кабінетних досліджень, а також консультацій з експертами, під час яких визначаються ймовірні показники *(табл. 1).*

Таблиця 1

Допоміжна таблиця аналізу даних для побудови КСГ

№	Параметри диференціації	Показники	Підприємства			
			1	2	…	*n*
1						
2						
…						
n						

Крок другий. Оберіть найсуттєвіші характеристики продукції або підприємств згідно з метою аналізу. З метою забезпечення наочності виконання пропонуємо розробити таблицю *(табл. 2)* для заповнення якої необхідно:

Крок третій. Відокремте два з них (наприклад: співвідношення «ціна-якість» та спеціалізація товарів) та складають матрицю-карту з цих двох характеристик; головне, щоб характеристики не корелювали (не були залежні одна від одної).

Таблиця 2

Допоміжна таблиця для вибору вісей карт стратегічних груп досліджуваного ринку

		асортимент товарів (послуг)	**рівень співвідношення ціна/якість**	**розвиненість інноваційної діяльності**	**кваліфікація персоналу**	**рівень обслуговування**	**маркетингова активність**	**рівень матеріально-технічного забезпечення**	**темпи зростання частки ринку**	**ступінь диференціації товарів (послуг)**	**розташування**	**імідж**	**географічний масштаб діяльності**	**участь у міжнародних проектах**
		3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1
асортимент товарів (послуг)	3													
рівень співвідношення ціна/якість	3													
розвиненість інноваційної діяльності	3													
кваліфікація персоналу	3													
рівень обслуговування	3													
маркетингова активність	3													
рівень мат.-тех. забезпечення	2													
темпи зростання частки ринку	2													
ступінь диференціації товарів (послуг)	2													
розташування	2													
імідж	2													
географічний масштаб діяльності	1													
участь у міжнар. проектах	1													

− пари параметрів, що є найбільш важливими для подальшого аналізу;

− пари параметрів, деякі комбінації яких мають бути враховані для повного аналізу

1) проранжувати параметри диференціації: 1 – порівняно неважливий, 2 – порівняно важливий, 3 – важливий;

2) позначити наявність кореляції: «−» – корелюють (неможна використовувати як простір вісей), «+» – не корелюють (можна розглядати як ймовірну комбінацію вісей).

Далі з метою запобігання пропущенню важливих аспектів рекомендується під час формування пари обов’язково враховувати усі комбінації важливих параметрів, адже саме в просторі двох з них вибиратиметься підсумкова КСГ.

Крок четвертий. Розраховують обрані характеристики (наприклад: співвідношення «ціна-якість» − маркетингова активність, рівень обслуговування» − «розвиненість інноваційної діяльності) по підприємствах, після чого розміщують їх на карті (наприклад, рис. 1, рис. 2).

Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують у одну стратегічну групу.

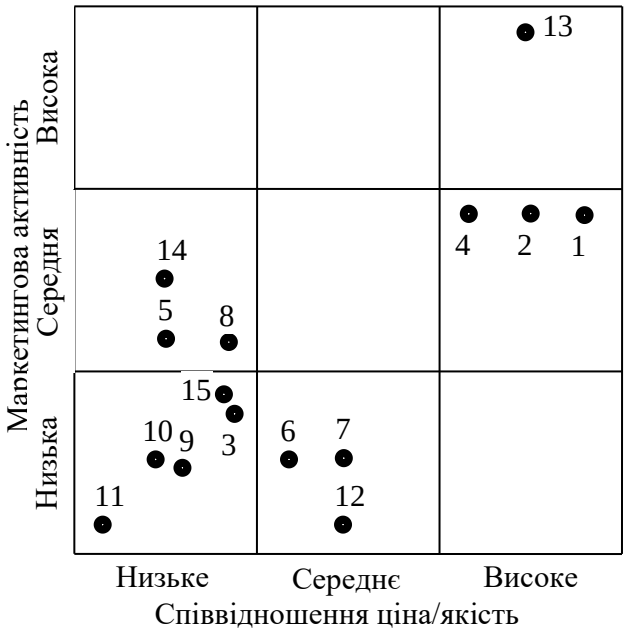


Рис. 1. Карта «співвідношення ціна/якість» − «маркетингова активність»

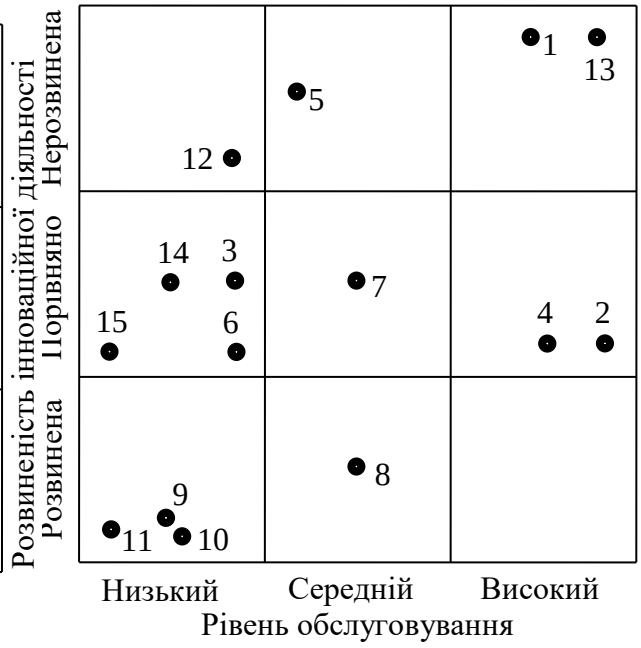


Рис. 2. Карта «рівень обслуговування» − «розвиненість інноваційної діяльності»

Побудова карт стратегічних груп за обраними параметрами

КЕЙС 5: «МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Мета: формування у студентів знань та практичних навичок застосування методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Крок перший – визначення ключових факторів успіху. Ключові фактори успіху – цеобмежене число сфер діяльності, досягнення позитивних результатів в котрих гарантує успіх в конкурентній боротьбі компанії, підрозділу або людини.

Таблиця 1

Ключові фактори успіху підприємства

	Фактори	КФУ	Вага фактору	Оцінка
1	**Технологічні фактори**			
1.1		КФУ1		
1.2		КФУ2		
2	**Виробничі фактори**			
2.1		КФУ3		
3	**Фактори дистрибуції та продажу**			
3.1		КФУ4		
4	**Фактори маркетингу та реклами**			
4.1		КФУ5		
4.2		КФУ6		
5	**Професійні навики персоналу**			
5.1		КФУ7		
6	**Фактори організаційних можливостей**			
6.1		КФУ8		
6.2		КФУ9		
7	**Інші фактори**			
7.1		КФУ10		

Крок другий. Після розрахунку даної таблиці необхідно порівняти результати досліджуваної компанії за КФУ із результатами компанії-конкурента та, для наглядності, побудувати пелюсткову діаграму.

Таблиця 2

№ п. п.	Ключові фактори успіху	Вага фактору	Підприємство		Конкурент	
			Оцінка	Зваж.	Оцінка	Зваж.
1						
2						
3						
4						
5						
6						

7						
8						
9						
10						

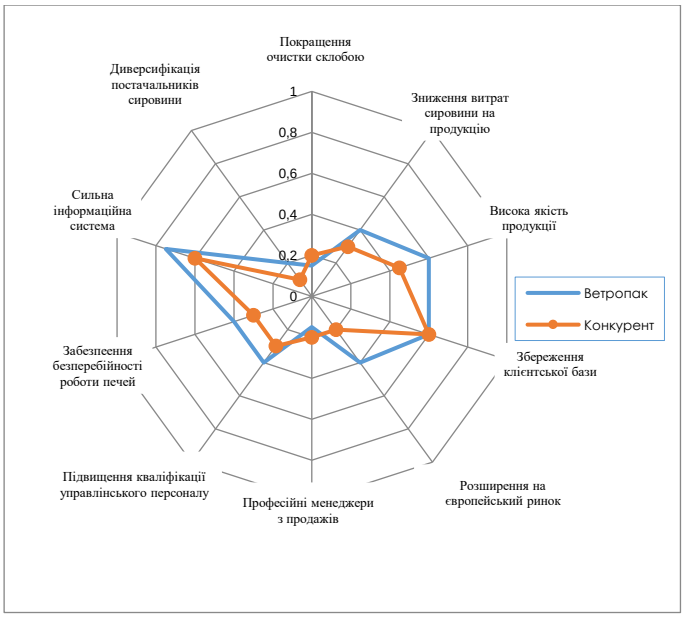


Рис.1 Приклад багатокутника конкуренції

ВИСНОВКИ_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

КЕЙС 6: «МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ SWOT та SPACE АНАЛІЗУ

Мета: формування у студентів знань та практичних навичок застосування методики проведення SWOT та SPACE аналізу.

Крок перший. Використовуючи результати попередніх досліджень (кейси: 1, 2, 3) будуємо матрицю SWOT[13]:

Таблиця 1

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	**Strengths**	**Weakness**

[13] Піжук О.І., Пронькін М.С Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського .– Випуск 16, 2017. – с. 427-434

	Opportunities	Threads
Зовнішнє середовище		

Крок другий – будуємо розширений SWOT-аналіз, котрий і показуватиме необхідні для підприємства стратегічні рішення.

Таблиця 2

	Opportunities	Threads
Strengths		
Weakness		**Кризове поле**

Крок третій. Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

а) виявити фінансове становище: оцінюється від 0 до 6 балів (0 - слабке фінансове становище, 6 — сильне).

Таблиця 3

Фактори фінансового потенціалу (FS)

Норма прибутковості	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел і т д.	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Рентабельність вкладеного капіталу	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рентабельність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

інвестицій									
Виробничі витрати	великі	0	1	2	3	4	5	6	низькі
Обсяги заборгованості	високі	0	1	2	3	4	5	6	низькі
Середнє значення									

б) оцінити привабливість галузі: від 0 до 6 балів (0 - галузь не приваблива, 6 - приваблива).

Таблиця 4

Фактори привабливості галузі (IS)

Кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Загальна привабливість галузі (серед інших галузей)	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Степінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	важко
Стадія «життєвого циклу» галузі	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий
Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Середнє значення									

в) визначити конкурентну перевагу: від 0 до 6 балів (0 – мала конкурентна перевага, 6 - велика), а потім переводять у негативне значення шляхом віднімання 6 балів з отриманого позитивного значення.

Таблиця 5

Фактори конкурентних переваг(CA)

Динаміка змін частки ринку, що її обслуговує організація	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Рівень якості (конкуренто-спроможності) продукції	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Життєвий цикл продукту	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий
Цикл заміни продукту	фіксований	0	1	2	3	4	5	6	змінний
Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слабка
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Структура асортименту продукції,	неприбуткова	0	1	2	3	4	5	6	прибуткова

що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості)									
Середнє значення									

г) визначити стабільність середовища: від 0 до 6 балів (0 - середовище нестабільне, 6 - стабільне), а потім переводять у негативне значення шляхом віднімання 6 балів з отриманого позитивного значення.

Таблиця 6

Фактори стабільності середовища (ES):

Вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Зміна попиту	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Діапазон цін конкуруючих продуктів	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
темпи зростання (занепаду) економіки країни	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності)	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Середнє значення									

Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів всередині кожної з груп, а потім відкласти отримані значення на осях координат.

Кожен із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами P (x, y) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

У залежності від стратегічного стану, обрати найбільш доцільну групу стратегій:

Побудова матриці SPACE-аналізу

Крок четвертий. Порівняйте отримані результати проведеного дослідження методами SWOT та SPACE аналізу.[14]

ВИСНОВКИ_____

[14] О.І. Піжук, О.С. Тимощук Методика оцінки рівня привабливості вітчизняного підприємства як об'єкта недружніх поглинань / ВІСНИК ЖДТУ. 2013. № 2 (64) – 183-188

КЕЙС 7: «ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ McKinsey 7S, ТА ПОБУДОВА МАТРИЦЬ BCG ТА GE-McKinsey»

Мета: формування у студентів знань та практичних навичок застосування моделі McKinsey 7S, моделі BCG та побудови матриці GE-McKinsey.

7.1. Покрокова інструкція застосування моделі McKinsey 7S

Крок перший. Зібрати інформацію по кожному з описаних вище елементів: від системи цінностей до стратегії. Внести дані в таблицю.

Крок другий. Проаналізувати отримані дані і виявити існуючі або можливі протиріччя.

Крок третій. Внести зміни в таблицю, а потім і в роботу компанії таким чином, щоб всі 7 елементів працювали найкращим чином. На цьому кроці не варто приймати швидких рішень, зважте всі «за» і «проти».

Крок четвертий. Детально опишіть плановані зміни і яким чином ви будете їх здійснювати.

Крок п'ятий. Почніть вносити зміни в роботу компанії. Визначте терміни і відповідальних за впровадження змін.

Крок шостий. Проаналізуйте ефективність роботи компанії після впроваджених змін. Проведіть заключний аналіз 7 елементів і перевірте, чи дійсно компанія працює тепер без протиріч і на шляху до успіху не існує внутрішніх перешкод.

7.2. Покрокова інструкція побудови моделі BCG

Крок перший. Для побудови матриці «Бостонської консалтингової групи» потрібно визначити динаміку і стрктуру обсягів реалізації продукції та характеристику попиту на ринку де функціонує підприємство *(таблиці 3 та таблиця 4)*.

Таблиця 3

Динаміка і структура обсягів реалізації продукції підприємства

Вид продукції	Обсяги продажу у попередньому році		Обсяги продажу у звітному році		Темпи приросту обсягу продажу, %
	Млн. грн.	%, до підсумку	Млн. грн.	%, до підсумку	
Разом					

Таблиця 4

Характеристика попиту на ринку

Вид продукції	Абсолютний попит, млн. грн.	Обсяг продажу, млн.грн.	Середньорічний приріст, %
Разом	216,78	149,98	7,0

Крок другий. Визначити обсяги продажу конкурентів підприємства, що входять до однієї стратегічної групи та його відосну частку *(табл. 5)*

Таблиця 5

Обсяги продажу досліджуваного підприємства та його основних конкурентів

Вид продукції	Кількість конкурентів	Обсяги продажу, млн.грн.			Відносна частка ринку підприємства порівняно з конкурентом, %
		Всього	У тому числі		
			Підприємство	Конкурент	

Крок третій. За результатами аналізу таблиць 3-5 будуємо матрицю «Бостонської консалтингової групи», яка дозволить визначити конкурентну позицію підприємства всередині групи.

Побудова моделі BCG

7.3. Етапи побудови матриці GE-McKinsey.

Крок перший. Проведення оцінки привабливості галузі, результати якої заносяться у табл. 6.

Таблиця 6

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

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку			
Темп зростання			
Чутливість до цін			
Чутливість до інфляції			
Галузева рентабельність			
Соціальне середовще			
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	**1,00**	**Х**	

Крок другий. Оцінюють конкурентну позицію СОБ підприємства. При цьому можна скористатись методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу.

Таблиця 7

Конкурентоспроможність певної СОБ підприємства

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна доля ринку			
Витрати			
Особливі властивості			
Ступінь освоєння технології			
Метод продажу			
Імідж			
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	**1,00**	**Х**	

Отримаємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства, які прорангуємо на горизонтальній осі матриці.

Крок третій. Всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці. При цьому кожну 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.

Крок четвертий. Порівняти 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 GE-McKinsey.

Побудова матриці GE-McKinsey

Крок п'ятий. Порівняйте отримані результати проведеного дослідження методами BCG та GE-McKinsey.

ВИСНОВКИ_____

РОЗДІЛ 4
ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 9. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Обгрунтування вибору ефективних стратегій підприємства на різних стадіях розвитку галузі
9.2. Стратегічні альтернативи розвитку малих, середніх та великих підприємств
9.3. Оцінка стратегічнихальтернатив розвитку підприємства
9.4. Реалізація стратегічних планів підприємства за допомогою системи збалансованих показників
9.5. Ідентифікація ризиків реалізації стратегії підприємства

Мінілексикон: *життєвий цикл галузі, стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру, стратегія збереження, стратегія пошуку загарбника, дерево рішень, невизначеність.*

9.1. Обгрунтування вибору ефективних стратегій підприємства на різних стадіях розвитку галузі

Подібно товару, кожна галузь має свою прогнозовану модель розвитку від витоків до зрілості, яку називають *життєвим циклом галузі (Industry Lifecycle)*. Вона грунтується на уявленні про те, що галузь за свій життєвий цикл проходить ряд стадій розвитку, включаючи становлення (зародження), зростання, уповільнення зростання, зрілість і занепад.

Нова галузь *завжди перебуває на ранній стадії існування – стадії зародження. Важливими характеристиками є незавершеність формування закономірностей функціонування останньої та брак статистичної інформації, що призводить до неможливості чіткого визначення тенденцій її розвитку в майбутньому*[1].

[1] Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

Більшість підприємств цієї галузі знаходяться в стадії залучення персоналу, будівництва або придбання виробничих потужностей, розширення збутової мережі, завоювання потенційного покупця. Компанії, що не входять до даної галузі, але мають стійкий фінансовий стан і шукають для себе нові можливості, швидше за все приєднаються до галузі, якщо перспективи її розвитку сприятливі. Із зростанням обсягів виробництва ефект кривої досвіду дає можливість істотно знизити виробничі витрати.

Технологічні ноу-хау, розроблені новаторськими організаціями, ретельно охороняються. Деякі компанії в умовах зародження нової галузі проводять політику накопичення патентів для забезпечення конкурентної переваги в майбутньому. Однак, дуже часто немає єдиної думки про те, яка з технологій виграє в конкурентній боротьбі та які характеристики товару будуть прийнятними для покупця. Поки ринок не оголосить свій остаточний вердикт щодо якості й необхідних характеристик товару (типове явище), кожна компанія прагне визнання її власного стратегічного підходу до технології розробки та виробництва продукції. Навколо цього й розгортається конкурентна боротьба.

Аналіз досвіду компаній дозволяє зробити висновки щодо ефективних стратегічних рішень, які здатні вирішити основні проблеми, з якими стикаються підприємства, що функціонують в нових галузях (*табл. 9.1).*

Таблиця 9.1.

Ефективні стратегії розвитку підприємств, що функціонують в нових галузях

Основні характерні особливості стадії ЖЦГ	Основні проблеми з якими стикається підприємство	Можливі стратегії розвитку
□ попит обмежений споживачами з високим доходом; □ конкуруючі технології, швидка поява інноваційних товарів; □ товари, як правило низької якості, широкий спектр характеристик товару і технологій, часті зміни в дизайні; □ вхідні бар'єри порівняно низькі навіть для компаній-новачків; □ незначна конкуренція між фірмами	□ складність представляє початковий етап організації продажів, оскільки споживачі можуть чекати появи більш досконалих моделей і відкладати момент здійснення покупки; □ проблеми у зв'язку з пошуками надійних постачальників сировини й матеріалів; □ недостача коштів для підтримки необхідного рівня наукових досліджень; □ отримання доступу до необхідних для виробництва і збуту ресурсів	□ найбільш життєздатні стратегії, орієнтовані на низькі витрати або на широку диференціацію; □ стратегія фокусування використовуватися в тих випадках, коли компанія відчуває нестачу коштів і коли у даній галузі занадто багато технологічних досягнень, які неможливо відразу освоїти; □ створення стратегічних союзів або спільних підприємств із іншими компаніями для одержання необхідного досвіду й коштів

У зв'язку з тим, що нова галузь повинна встановлювати свої правила гри, стабільна у фінансовому відношенні компанія, що має життєздатну потужну стратегію, може визначити ці правила й стати визнаним лідером галузі.

Для пермоги на першому етапі боротьби за лідерство варто використовувати стратегію широкої диференціації, яка спрямована на досягнення переваг за якістю товару. Така, стратегія звичайно є найкращою для досягнення початкової конкурентної переваги. У рамках обраної стратегії варто:

- активно підтримувати вдосконалювання технологічного процесу, поліпшувати якість та створювати привабливі для споживача характеристики товару;
- використати будь-які переваги першопрохідника, випускаючи більше моделей товару, поліпшуючи його зовнішній вигляд, нові способи застосування товару, використовуючи нові технології, заздалегідь забезпечуючи виробництво сировиною, з огляду на ефект кривої навчання;
- захоплювати великі середньостатистичні споживацькі ніші, що дозволить знизити витрати за рахунок ефекту масштабу;
- поступово переносити основний акцент реклами з ознайомлення споживачів з товаром на створення в них сприятливого враження від компанії та її торговельної марки (бренду);
- зробити для перших покупців легким і необтяжливим, у фінансовому плані, використання продукції галузі першого покоління, використовувати зниження цін для залучення на ринок покупців, чутливих до ціни;
- очікувати виходу на ринок фінансово стійких аутсайдерів (компаній, які не входять до даної галузі, але інвестують у зростаючий ринок), що використовують агресивні стратегії коли передбачуваний ризик від інвестицій у галузь зменшується.
- швидко реагувати на технологічні зміни, що з'явилися нові технології, коли визначені шляхи їхнього подальшого розвитку. Звичайно, бути піонером у розробці нової технології – заслуга, але така стратегія пов'язана з великим ризиком, тому що кілька нових технологій конкурують між собою, витрати на наукові дослідження високі, а швидкий розвиток науки й техніки знецінює раніше здійснені інвестиції.

На стадії зростання галузі *конкурентна боротьба в основному ведеться за величину ринкової частки. Можна сказати, що при значних темпах приросту місткості ринку галузь як система не є стійкою, тобто знаходиться в не рівноважному стані. Незначні зовнішні і внутрішні обурення можуть викликати значні зміни параметрів системи*[2].

[2] Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури,. 2012. – 224 с.

На стадії зростання галузі відбувається процес формування зв'язків «організація – постачальник» та «організація – споживач». Ефективні стратегічні рішення, які здатні вирішити проблеми, з якими стикаються підприємства, що функціонують в галузях на стадії їх зростання в узагальненому вигляді представлені у *табл. 9.2*.

Таблиця 9.2

Стратегічні рішення підприємств, що функціонують в швидкозростаючих галузях

Основні характерні особливості стадії ЖЦГ	Основні проблеми з якими стикається підприємство	Можливі стратегічні рішення
стрімке зростання кількості споживачів; стандартизація на основі домінуючої на ринку технології, швидка поява інноваційних процесів; якість і дизайн товарів покращується, виникає домінуючий дизайн; дефіцит потужностей, масове виробництво, конкуренція за дистрибуцію; нецінова конкуренція	можливість недооцінювання перспективного попиту або його переоцінка; зростання сили постачальників у галузі; необхідність зусиль у вдосконаленні технології створення нових товарів; вихід на швидкозростаючий ринок потужних конкурентів з великими можливостями	адекватне стратегічне планування діяльності підприємства; забезпечення міцних довгострокових відносин з найважливішими постачальниками, що базуються на взаємній довірі та взаємній вигоді; активний розвиток власної мережі розподілу продукції; пошук нових споживчих сегментів й розширення географічних територій діяльності підприємства

Миттєву вигоду від споконвічної перемоги в боротьбі за лідерство завдяки темпам зростання й ринковій частці компанії необхідно привести у відповідність із довгостроковою потребою в створенні тривалої конкурентної переваги й невразливої позиції на ринку. Ринок можуть заполонити учасники, які спокусилися його швидким зростанням і увійшли у дану галузь відносно недавно з метою отримання великого прибутку.

Агресивні новачки, що претендують на лідерство в галузі, можуть відразу задати тон на ринку, зливаючись із більш слабкими конкурентами або поглинаючи їх. Молоді компанії на швидкозростаючих ринках, як правило зіштовхуються зі стратегічними складнощями в трьох сферах:

- в управлінні власним швидким розвитком;
- у захисті від конкурентів, що прагнуть скористатися їх успіхом;
- у забезпеченні сильної конкурентної позиції не тільки на одному ринку або за одним товаром.

Такі компанії можуть полегшити собі завдання, ретельно відбираючи висококваліфікованих керівників у Раду директорів, залучаючи на роботу заповзятливих менеджерів, що мають досвід управління молодими компаніями на початкових стадіях їхнього становлення й розвитку, концентруючи зусилля

на забезпеченні своєї переваги в сфері інновацій і, можливо, зливаючись із іншими компаніями або поглинаючи їх для зміцнення своєї ресурсної бази.

Швидке зростання нових галузей не може тривати вічно. Хоча момент переходу в стан зрілості сповільнюється, зростання не можна точно спрогнозувати, його можна відтермінувати на певний час шляхом використання технологічних досягнень, модернізації товару й проведення інших заходів щодо підтримки ринкового попиту. Проте коли темпи зростання знижуються, перехід у стадію зрілості приводить до істотних змін у конкурентному середовищі галузі.

У галузі на стадії зрілості *різко посилюється конкуренція, що викликається, в основному, значною складністю процесу залучення нових споживачів. Конкуренція зосереджена на переманюванні клієнтів конкурентів за рахунок надання їм більш вигідних умов.*

На цьому етапі відбувається значне зниження галузевої прибутковості, що також сприяє інтенсифікації конкурентної боротьби. Падіння споживчого попиту породжує гостру конкуренцію за частку на ринку. Компанії, що бажають підтримувати існуючі темпи зростання, починають шукати нові способи переманювання клієнтів у своїх конкурентів. Здобувають велике поширення цінова конкуренція, збільшення реклами й інші агресивні методи боротьби. Споживачі стають вибагливішими й вимагають більших вигод при здійсненні повторних покупок. Коли споживачі освоїли товар і ознайомилися з аналогами конкурентів, їм легше оцінити різні товарні марки й використати наявну в них інформацію для того, щоб змусити продавців зробити умови покупки більш вигідними.

Досвід компаній, що функціонують в галузях на стадії їх зрілості вказує на низку ефективних стратегічних рішень, представлених у*табл. 9.3*.

Таблиця 9.3

Стратегічні рішення підприємств, що функціонують в зрілих галузях

Основні характерні особливості стадії ЖЦГ	Основні проблеми з якими стикається підприємство	Можливі стратегічні рішення
□ масовий ринок, добре інформовані і чутливі до ціни споживачі; □ тенденція перетворення в товар масового споживання, намагання диференціації за допомогою бренду, якості, комплектації;	□ посилення уваги до необхідності зниження витрат; □ виникнення серйозних проблем при розширенні виробничих потужностей; □ ускладнення інноваційного процесу й процесу пошуку	□ відслідковування планів конкурентів по збільшенню виробничих потужностей і регулювання своїх власних обсягів випуску продукції, з метою не допущення надвиробництва у галузі; □ спрямування стратегічних зусиль на зміцнення своїх позицій

□ поширення технологічних ноу-хау, прагнення до технологічного удосконалення; □ надлишок виробницих потужностей, використання менш кваліфікованої праці, тривалі виробничі цикли; □ виробництво переміщують в нові індустріальні країни, а потім в країни, що розвиваються; □ посилення цінової конкуренції; □ посилення міжнародної конкуренції; □ конкуренція породжує ряд злиттів і поглинань серед колишніх конкурентів, що приводить до консолідації галузі	нових способів застосування продукці; □ конкуренція зосереджена на переманюванні клієнтів конкурентів за рахунок надання їм більш вигідних умов; □ зниженням темпів приросту місткості галузевого ринку, прибутковість галузі падає періодично або постійно; □ зростання рівня вимогливості споживачів; □ широта пераметричного ряду продукції перестає бути привабливою	серед конкурентів; □ захопленння найбільших часток на міжнародному ринку й формування сильних позицій серед конкурентів на більшості зі світових географічних ринків; □ концентрація зусиль на тих товарах, які дають максимальний рівень прибутку, за якими компанія має конкурентні переваги; □ акцент на модернізацію виробничого процесу з метою виробництва високоякісних товарів при низькому рівні витрат; □ збільшення ефективності і проведення реорганізації внутрішньофірмового управління; □ поглинання слабких компаній-конкурентів

По мірі того як національний ринок переходить у стадію зрілості, компанії починають шукати шляхи виходу на закордонні ринки, де ще спостерігається зростаючий попит на їхній товар і не настільки сильний тиск конкурентів. Деякі виробники з розвинутих промислових країн знаходять стратегію інтернаціоналізації досить привабливою, тому що виробниче устаткування, що уже морально застаріло на внутрішньому ринку, може бути використане на підприємствах менш розвинутих іноземних держав (шлях, що дозволяє знизити витрати при виході на закордонний ринок).

Така можливість виникає, коли:

□ іноземні споживачі не занадто вибагливі й не занадто вимогливі до новизни й характеристик товару;

□ іноземні конкуренти слабші, не створюють великої загрози й не можуть впливати на виробництво, що працює за останнім словом техніки.

Найбільшою помилкою, яку компанія може зробити при визначенні своєї стратегії в період, коли галузь перебуває в стадії зрілості, є вибір чогось середнього між низькими витратами, диференціацією й фокусуванням. Такий стратегічний компроміс гарантовано призведе компанію до неможливості завоювання конкурентної переваги, що базується або на низьких витратах, або на диференціації. Інші стратегічні помилки укладаються в жертвуванні міцними конкурентними позиціями заради миттєвого прибутку; у занадто повільному реагуванні на зміну цін; у використанні більших потужностей при вповільненні темпів зростання галузі; у більших витратах на маркетингові

зусилля з метою збільшення продажу; у неможливості досить швидкого забезпечення зниження витрат.

Галузі, *у яких попит зростає повільніше, ніж у середньому по промисловості, а іноді навіть спостерігається його падіння* ***називаються стагнуючими***[3].

Підприємства, що конкурують у галузях, які перебувають у стадії повільного зростання або спаду, повинні прийняти сувору реальність тривалого застою й спрямувати свої зусилля на формулювання цілей, що відповідають можливостям ринку. Показники, які характеризують рух готівки й рентабельність інвестицій, більш прийнятні, ніж абсолютні показники зростання, хоча збільшення обсягу продажу і частки ринку необхідно враховувати. Сильні компанії спроможні збільшити обсяг продаж за рахунок слабких конкурентів, а вихід останніх з ринку або їхнє злиття з іншими компаніями дозволять тим, що залишилися, захопити більшу частку ринку.

Ефективні стратегічні рішення, які здатні вирішити проблеми, з якими стикаються підприємства, що функціонують в стагнуючих галузях представлені у *табл. 9.4.*

Таблиця 9.4

Стратегічні рішення підприємств, що функціонують в стагнуючих галузях

Основні характерні особливості стадії ЖЦГ	Основні завдання з якими стикається підприємство	Можливі стратегічні рішення
☐ зменшення кількості споживачів; ☐ незначні інновації в сфері продукції і процесів; ☐ стандартизовані товари, нерентабельна диференціація; ☐ хронічні надлишки виробничих потужностей, відновлення спеціальних каналів збуту; ☐ посилення імпорту з країн з найнижчими витратами на заробітну плату; ☐ цінові війни	☐ виявлення, створення й розробка зростаючих ринкових сегментів та концентрація діяльності на самому вигідному сегменті ринку; ☐ створення нових зростаючих сегментів або завоювання більшої довіри в покупців; ☐ відмова від функцій і видів діяльності, які можуть бути виконані іншими компаніями з меншими витратами; ☐ відмова від дрібних і дорогих збутових точок тощо	☐ орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення й розробки зростаючих ринкових сегментів; ☐ орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості й інновацій; ☐ орієнтація на збільшення розміру свого прибутку й доходу від капіталовкладень шляхом постійного скорочення поточних витрат і збільшення продуктивності

[3] Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури,. 2012. – 224 с.

Зазначені у *табл. 9.4* стратегії не є взаємовиключними. Вихід на ринок модернізованого товару може створити швидкозростаючий ринковий сегмент. Аналогічне збільшення продуктивності дасть можливість знизити ціни, що спричинить зростання сегмента споживачів, чутливих до ціни. Варто взяти до уваги, що всі перераховані стратегії є похідними загальних конкурентних стратегій, пристосованих до складних зовнішніх умов галузі. Найпривабливішими галузями, що перебувають на стадії спаду, є ті, де обсяг продажу зменшується повільними темпами: там завжди існують масовий попит і прибуткові ринкові ніші.

Найбільш типові стратегічні помилки підприємств, що працюють на стагнуючих ринках і тих, що скорочуються є:

- залученність у виснажливу й збиткову конкурентну боротьбу;
- занадто швидке вилучення з обороту достатньої частини готівки, що в остаточному підсумку призводить до краху компанії;
- занадто оптимістичне відношення до ситуації й пасивне очікування того, що справи підуть на краще.

Фрагментарними (роздробленими) галузями *у стратегічному управлінні називаються такі, для яких характерно: відсутність єдиного лідера та велика кількість маленьких конкурентів. Прикладом фрагментарних галузей можуть служити: фабрики, аптеки, готелі, ресторани, ательє, медичні клініки та ін.*[4]

Конкурентна боротьба в роздроблених галузях може варіюватися в межах від помірковано сильної до запеклої. Низькі вхідні бар'єри перетворюють загрозу появи нових конкурентів у постійно діючий фактор. Конкуренція з боку товарів-субститутів може відігравати значну роль, а може й не мати значення.

Порівняно невеликі розміри підприємств у роздроблених галузях ставлять їх у невигідне положення при переговорах з постачальниками й покупцями, що мають сильні позиції. Хоча іноді дрібні підприємства можуть об’єднуватися в союзи з метою досягнення більш вигідних для себе умов в процесі переговорів з постачальниками й покупцями. У таких умовах максимум, чого може очікувати підприємство, це домогтися визнання у покупців і розвиватися трохи швидше, ніж галузь у середньому.

Конкурентні стратегії, засновані на низьких витратах або товарній диференціації є життєздатними в даних галузях, якщо товар не є занадто стандартизованим. Фокусування на чітко визначеній ринковій ніші або сегменті

[4] Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

зазвичай надає більше потенційних конкурентних можливостей, ніж орієнтація на ринок у цілому.

Аналіз досвіду компаній, що працюють в фрагментарних (роздроблених) галузях, дозволяє зробити висновки, що найбільш ефективними є стратегічні рішення, які в узагальненому вигляді представлені у *табл. 9.5*.

Таблиця 9.5

Стратегічні рішення підприємств, що функціонують в фрагментарних (роздроблених) галузях

Основні характерні особливості стадії ЖЦГ	Основні завдання (проблеми) з якими стикається підприємство	Можливі стратегічні рішення
□ низькі вхідні бар'єри, що дають можливість швидко увійти в галузь дрібним гравцям без серйозних фінансових труднощів; □ місцеві правила і звичаї відрізняють одну географічну зону від іншої; □ галузь ще настільки нова, що жодне з підприємств не має достатнього досвіду й ресурсів для завоювання великої частки на ринку; □ відсутність економії на масштабах виробництва; □ ринок використання товару / послуги обмежений географічно;	□ покупцям потрібні порівняно невеликі кількості товарів, орієнтованих на їхні запити; □ попит на ринку настільки великий і різноманітний, що потрібна величезна кількість підприємств, щоб задовольнити запити споживачів; □ високі транспортні витрати обмежують економічно розумний радіус дії підприємства; □ місцеві виробники мають конкурентні переваги, оскільки вони краще знають смаки споживачів та особливості свого ринку	□ створення і експлуатація типових умов для підприємств, які здійснюють свою діяльність у різних географічних районах; □ постійне забезпечення низь ких витрат; □ збільшення вигод шляхом інтеграції, яка може надати можливість знизити витрати або збільшити вигоду від товару, одержувану споживачами; □ спеціалізація на виді товарів чи / та на типі споживача; □ фокусування на обмежених географічних районах, що сприятиме більш високій ефективності виробництва

В умовах роздробленості галузі у підприємств є свобода стратегічного вибору: переслідувати обмежені або широкі маркетингові цілі, використати конкурентні переваги низьких витрат або диференціації. Багато стратегічних підходів можуть бути використані одночасно.

9.2. Стратегічні альтернативи розвитку малих, середніх та великих підприємств

У вітчизняному законодавстві (п. 3 стаття 55 Господарського кодексу України) суб'єктами малого підприємництва є:

□ фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і річний дохід від

будь-якої діяльності не перевищує суму, що дорівнює 10 мільйонам євро, визначеної за середньорічний курс НБУ;

 юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, що дорівнює 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

Головною перевагою росту малих підриємств є їх гнучкість, тобто спроможність оперативно перебудовувати свою виробничу програму під тиском ринку. Найбільшим недоліком цих підприємств є їх малий розмір. Конкурентна боротьба з великими підприємствами для малого бізнесу безперспективна. Переваги і недоліки цих підприємств визначають чотири основні види їх стратегії. Побудуємо їх у вигляді матриці «продукт/форма існування малої підприємства» (рис. 9.1).

Форма існування малого підприємства			
	Незалежно від великого підприємства (суверенітет)	**«Удаваний гриб» (стратегія копіювання)**	**«Премудрий піскар» (стратегія оптимального розміру)**
	Пов'язана з великим підприємством (симбіоз)	**«Хамелеон» (стратегія використання переваг великих підприємств)**	**«Жалюча бджола» (стратегія участі у продукті великого підприємства)**
		Подібний до товару великого підприємства	*Оригінальний товар*
		Товар малого підприємства	

Рис. 9.1 Основні види стратегій малого підприємства[5]

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, якщо організація належить до малого бізнесу та випускає продукт, який є копією марочного продукту. У такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну й кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча, ніж оригінального продукту, через відсутність витрат нанауково-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації в тому випадку, коли найдоцільніше виробництво продукції малими партіями.

[5] Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент. Нальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.

Об’єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності, гнучкості, економічну неефективність.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Щоб запобігти залежності від великого підприємства, бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, за умови, що частка кожного не перевищувала б 20% у загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом *стратегії використання переваг великої організації***.** Франчайзинг є однією з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого та малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше – велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії. Досить часто, згідно з договором, велика компанія надає послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. У свою чергу, мала організація гарантує підтримку ділових контактів винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу.

Стратегії малих організацій *спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими організаціями та на максимальне використання переваг малого бізнесу.*[6]

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонів євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

Великі підприємства мають можливість здійснювати масове стандартизоване виробництво та розширення сфери діяльності (диверсифікацію). Однак це знижує гнучкість їх діяльності. Залежно від темпів зростання та ступеня диверсифікації виробництва великі підприємства можна поділити на три групи: «горді леви», «могутні слони», «незграбні бегемоти». Характеристики цих підприємств наведено на рис. 9.2 та у табл. 9.6.

Вибір стратегій організацій великого бізнесу здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, які характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій. Стан та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання

[6] Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової лі тера тури, 2009.

підприємства. Провідні, сильні підприємства повинні прагнути максимально використати можливості і зміцнити це положення.

Темпи зростання				
Високі	**1.**			**«Горді леви»**
Середні		**2.**		**«Могутні слони»**
Низькі			**3.**	**«Незграбні бегемоти»**
	Низький	*Середній*	*Надмірний*	**Ступінь диверсифікації**

Рис. 9.2 Типи великих підприємств[7]

Лідируючі підприємства, залежно від стану галузі, повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, варто зробити ставку на стратегії диверсифікованості, а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід обрати стратегію концентрованого зростання або стратегію інтегрованого зростання.

Таблиця 9.6

Характеристика великих підприємств[4]

Характе-ристики	**«Горді леви»**	**«Могутні слони»**	**«Незграбні Бегемоти»**
Зростання	Прискорене	Середнє, стабільне	Уповільнене
Профіль	Спеціалізація у важливому, перспективному, великому сегменті	Широка диверсифікація у великому регіоні	Надмірна, безладна диверсифікація на багатьох ринках (сегментах)
Прибуток	Достатній для прискореного зростання	Достатній для забезпечення стійкості ринку	Недостатній, може завдавати збитків

Слабкі підприємства мають вчиняти по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, які можуть збільшити їхню силу. Якщо ж таких стратегій немає, вони мають залишити галузь. Наприклад, якщо спроби посилити позицію у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегії концентрованого зростання не приведуть до бажаного результату, то фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення.

[7] Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.

А.А. Томпсон і Дж. Стрікленд запропонували матрицю вибору стратегій залежно від динаміки зростання ринку і конкурентної позиції підприємства (рис. 9.3).

Темпи зростання ринку	*Високі*	**Стратегічні можливості** Перегляд стратегії концентрації Купівля іншого підприємства в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг) Вертикальна інтеграція Диверсифікація Злиття або продаж більш потужному підприємству Закриття (остання можливість)	**Стратегічні можливості** Продовження концентрації в одній галузі Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції) Диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення досвіду і знань із базової галузі)
	Низькі	**Стратегічні можливості** Перегляд стратегії концентрації Злиття з конкуруючим підприємством Вертикальна інтеграція Диверсифікація «Зняття вершків» та вихід з ринку Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	**Стратегічні можливості** Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку) Диверсифікація у суміжні галузі Диверсифікація у нові галузі Спільні підприємства в нових галузях, Вертикальна інтеграція Продовження стратегії концен-трації зростання за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів
		Слабка	*Сильна*
		Конкурентна позиція	

Рис. 9.3 Можливі корпоративні стратегії великих підприємств[8]

Середні підприємства (інші суб'єкти господарювання, які згідно ГКУ не відносяться ні до малих, ні до великих підприємств) для забезпечення життєдіяльності мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші.

Ринкова ніша для середніх підприємств *– це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами. Середні підприємства можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства (рис. 9.4).*

Стратегія збереження спрямована на збереження наявного становища підприємства, оскільки не має ні необхідності розширення діяльності, ні можливостей для цього. У цій стратегії є небезпека втратити нішу внаслідок зміни потреб споживачів.

[8] Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.

Стратегія пошуку загарбника – у зв'язку з нестачею коштів для збереження свого становища у межах ніші середнє підприємство шукає велике підприємство, яке було б у змозі поглинути його, але при цьому зберегти як відносно самостійний підрозділ і його місце у ринковій ніші.

Темпи зростання підприємств		Темпи зростання ніші: *Помірні*	Темпи зростання ніші: *Прискорені*
	Помірні	**Стратегія збереження**	**Стратегія пошуку загарбника**
	Прискорені	**Стратегія виходу за межі ніші**	**Стратегія лідерства у ніші**

Рис. 9.4 Матриця «темпи зростання підприємства / темпи зростання ніші»[9]

Стратегія лідерства у ніші можлива у двох випадках:

- коли підприємство зростає так само швидко, як і ніша, що дає йому можливість перетворитися у провідне монопольне підприємство та не допустити в нішу конкурентів;
- підприємство повинно мати відповідні фінансові ресурси для підтримання прискореного зростання.

Стратегія виходу за межі ніші ефективна тільки тоді, коли межі ніші досить вузькі для підприємства. Для конкурентної боротьби за межами ніші підприємство має мати достатні фінансові та інші ресурси.

Малі та середні підприємства є важливим чинником соціальної стабільності будь-якої країни, адже вони забезпечують зайнятість та доходи значного числа громадян. Вони формують відчутну частину доходів місцевих бюджетів. При цьому вони не так залежать від кон'юктури зовнішніх ринків і валютних коливань, а також гнучкі та швидко адаптуються до нових умов.

[9] Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.

9.3. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку підприємства

У рамках системи стратегічного контролінгу розглядається питання про те, яких економічних успіхів повинна досягти компанія з точки зору довгострокової перспективи, якщо бажає забезпечити своє виживання. Найчастіше в цьому сенсі йдеться про максимізацію прибутку. Але тільки наявність прибутку не гарантує компанії виживання в довгостроковій перспективі. Зокрема, середній бізнес повинен здійснювати значні інвестиційні вкладення, які можуть бути набагато більше, ніж значення річного прибутку. Середній бізнес вже усвідомив недоліки підходу, орієнтованого на збільшення прибутку, і все більше використовує підхід, орієнтований на збільшення вартості.

Орієнтація на максимізацію вартості означає, що компанія з коштів, отриманих від основної діяльності, повинна бути в змозі виконати вимоги осіб, які надали їй капітал (власний і позиковий), вже після того, як були здійснені інвестиції (наприклад, на дослідження і розробки, у виробництво або на організаційну структуру). Тільки при виконанні цієї умови особи, які надають капітал, можуть інвестувати свої кошти в компанію, орієнтуючись на довгострокову перспективу. При такому підході найвищою метою компанії стає не максимізація прибутку, а максимізація вартості (в довгостроковій перспективі). Поряд з показником прибутку (за якийсь період) істотне значення має показник приросту вартості компанії (також за якийсь період).

Зростаюча актуальність використання вартість-орієнтованого управління в середньому бізнесі випливає зі змін у зовнішньому оточенні. Середній бізнес все частіше стикається з необхідністю створення та нарощування конкурентних переваг, що дозволяють виживати в умовах динамічної і складної навколишнього середовища. Прагнення до досягнення довгострокового конкурентної переваги найчастіше означає необхідність здійснення значних інвестицій у розробку нових продуктів і послуг, а також у створення необхідних для цього виробничих потужностей. Однак найчастіше власних фінансових можливостей компанії не вистачає для здійснення необхідних інвестиційних проектів. Тому компанії залучають значні обсяги позикового капіталу. Це означає, що компанії повинні знайти осіб, які готові надати свій капітал на коротко-і середньостроковий період на прийнятних для компанії умовах (йдеться як про власний, так і про позиковому капіталі).

Проте можливості залучити на прийнятних умовах позиковий капітал останнім часом суттєво зменшилися. Основна причина-загострення конкуренції, процеси глобалізації, лібералізації фінансових ринків і ринків капіталу, а також значне зростання потреби в капіталі взагалі. Наслідком дії цих факторів стало загострення боротьби за найважливіший ресурс - капітал. Середній бізнес

особливо повинен докладати зусиль до пошуку майбутніх джерел фінансування, що залучаються на вигідних умовах. При цьому компанії повинні слідувати вимогам осіб, які надають свій капітал, очікування яких знаходять відображення у вартості компанії. Величина вартості компанії служить для осіб, які надають свій капітал, тим масштабом, за яким вимірюється результативність роботи компанії і оцінюється її привабливість. Вартість компанії інформує про те, наскільки привабливий з точки зору вкладення коштів розглянутий бізнес у порівнянні з іншими.

При наданні кредитів банки орієнтуються на рейтинг компаній, що розраховується відповідно до вимог стандарту Ba5e1-П, значення якого з 2006 році постійно зростає. Крім того, орієнтація компаній на максимізацію своєї вартості заснована на частих в даний час злиттях (купівлі, продажу) різних бізнесів. Стійка висока вартість гарантує компанії отримання відносно надійних і прийнятних за вартістю капіталів, захищає від небажаного придбання з боку конкурентів і позитивно впливає на стан різних зацікавлених груп (наприклад, співробітників).

Проте бажання менеджерів управляти компанією, орієнтуючись на максимізацію її вартості, ще не гарантує зростання вартості компанії. Стратегія компанії, інструменти управління і показники повинні бути розроблені і використовуватися з орієнтацією на основну мету компанії – збільшення її вартості. Для системи контролінгу ця теза означає необхідність переходу від контролінгу, орієнтованого на збільшення прибутку, до контролінгу, орієнтованого на збільшення вартості.

З точки зору орієнтації на збільшення вартості компанії система контролінгу поряд зі вартість-орієнтованими стратегічними інструментами повинна надавати менеджменту також показники, що дозволяють не тільки оцінювати приріст вартості компанії, а й здійснювати вартість-орієнтоване управління (Value-Based Management, VBM) на всіх рівнях ієрархії.

***VBM** — це підхід щодо ухвалення фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів власників і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей стейкхолдерів як додаткової умови.*[10]

Тобто можна зробити висновок, що сенс концепції VBM в тому, що управління компанією має бути спрямоване на зростання ринкової вартості фірми і її акцій. Тому основним завданням цього підходу до управління є виділення основних чинників, що формують вартість підприємства (value-

[10] Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

драйверів), а також усвідомлений системний вплив на них з метою збільшення вартості компанії.

Відповідно до VBM-підходу основним показником для оцінки результатів діяльності підприємства є його вартість. Цей показник має низку переваг у порівнянні з традиційними критеріями оцінки ефективності діяльності компанії, такими як «чистий прибуток». Порівняння цих показників представлені у *таблиці 9.8.*

Таблиця 9.8

Підхід орієнтований на прибуток і підхід орієнтований на вартість

№ п/п	Чистий прибуток	Вартість компанії
1.	використовують для оцінки управлінських рішень на етапі поточного управління	Використовують для оцінки управлінських рішень на етапі стратегічного управління, але складові показника (економічний прибуток) дозволяють оцінити результати поточного управління
2.	є розрахунковою величиною, яка формується відповідно до облікової політики підприємства (легко піддається маніпуляціям)	не може бути штучно завищена або занижена, оскільки розрахунок показника тісно пов'язаний з планом руху грошових коштів
3.	не дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності	дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності
4.	враховує в розрахунках лише витрати за користування позиковим капіталом	враховує витрати в розрахунках за користування всіма джерелами фінансування діяльності
5.	не враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства	враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства

Таким чином, показник вартості усуває недоліки, властиві показнику чистого прибутку, і, більше того, дозволяє врахувати в розрахунках більшу кількість чинників, що впливають на результат діяльності компанії.

Як відомо, для того щоб чимось керувати, необхідно вміти це вимірювати. Одним з найбільш поширених показників є фактичний економічний прибуток компанії – Economic Value Added (EVA). Показник розраховують за формулою:

$$EVA = NOPAT - (WACC * IC), \qquad (9.1)$$

де NOPAT (Net Operating Profit After Tax) — чистий операційний прибуток за вирахуванням податків, але до виплати відсотків;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) — середньозважена ціна капіталу;

IC (Invested Capital) — сума інвестованого в компанію капіталу[11].

Таким чином, EVA дозволяє визначити фактичний прибуток компанії після покриття всіх витрат на капітал (Economic Profit). Якщо показник протягом тривалого часу позитивний, то компанія нарощує свою вартість, якщо негативний — втрачає.

Крім EVA існує низка інших показників, які активно використовують в VBM. Серед них:

- MVA (Market Value Added – додана ринкова вартість) – різниця між ринковою вартістю фірми і вартістю інвестованого в компанію капіталу;
- SVA (Shareholder Value Added – акціонерна додана вартість) – різниця між розрахунковою і балансовою вартістю акціонерного капіталу;
- CFROI (Cash Flow Return on Investment – дохідність інвестицій на основі грошового потоку) – відношення скоригованого на інфляцію грошового потоку від операційної діяльності до скоригованого на інфляцію розміру інвестицій.

Щоб виконати вимоги сьогоднішніх і майбутніх інвесторів, компанії повинні послідовно орієнтуватися на збільшення своєї вартості. Орієнтація на створення вартості є основною метою управління, орієнтованого на вартість. У світлі такої переорієнтації виникає питання про управлінські показниках, які можна використовувати в рамках орієнтованого на вартість підходу. У теорії і на практиці вибір можливих показників досить великий. При оцінці можливості використання того чи іншого показника в рамках орієнтованого на вартість підходу потрібно враховувати різні аспекти. Принципово важливо враховувати не тільки прибуток поточного періоду, а й прибуток майбутніх періодів, оскільки інвестори при прийнятті рішень орієнтуються на очікувані результати роботи компанії в майбутньому. Величина використовуваних активів також є найважливішим аспектом управління капіталом. І нарешті, при виборі показників слід розраховувати величину витрат на використання капіталу (з урахуванням ринкових ризиків). З практичної точки зору, порушені аспекти принципово важливі при виборі показників. Крім того, при використанні того чи іншого показника важливо враховувати співвідношення «витрати / вигоди».

Центральним інструментом системи управління, орієнтованої на максимізацію вартості компанії, є концепція акціонерної вартості (Shareholder Value). За допомогою цієї концепції здійснюється перехід від розрахунку прибутку, орієнтованого в минуле, до розрахунку прибутку, орієнтованому в довгострокове майбутнє. Ця концепція спрямована на те, щоб оцінити прибутковість окремих стратегій, сфер діяльності і компанії в цілому з точки

[11] Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

зору інвестора. Дана концепція використовується при виробленні можливостей збільшення вартості компанії за рахунок, наприклад, інвестицій, реструктуризації, здійснення програм фінансування, купівлі та продажу бізнесів. Формулювання стратегії в рамках цієї концепції підлягають фінансовій оцінці, а стратегічні рішення оцінюються з точки зору зростання вартості компанії.

У німецькомовній бізнес-середовищі при використанні концепції акціонерної вартості (Shareholder Value) в останні роки використовуються такі показники, як дисконтований грошовий потік (Discounted Cash Flow, DCF), рентабельність інвестицій по грошовому потоку (Cash Flow Return on Investment, CFROI), грошова додана вартість (Cash Value Added, CVA) і економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA ™).

9.4. Реалізація стратегічних планів підприємства за допомогою системи збалансованих показників

Здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії є ключовим нематеріальним активом, який визначає вартість компанії. Одним з інструментів впровадження стратегії є збалансовна система показників.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC)) *– це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.) (рис. 9.5).*[12]

Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв’язаних показників.

Концепція ЗСП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв’язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. За словами професора Х. Нерреклітa, «ЗСП – це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно пов’язували з управлінням»[13]. У процесі використання ЗСП перетворилася на широку управлінську систему.

---

[12] Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2006. – №12. – С. 132-138

[13] Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.

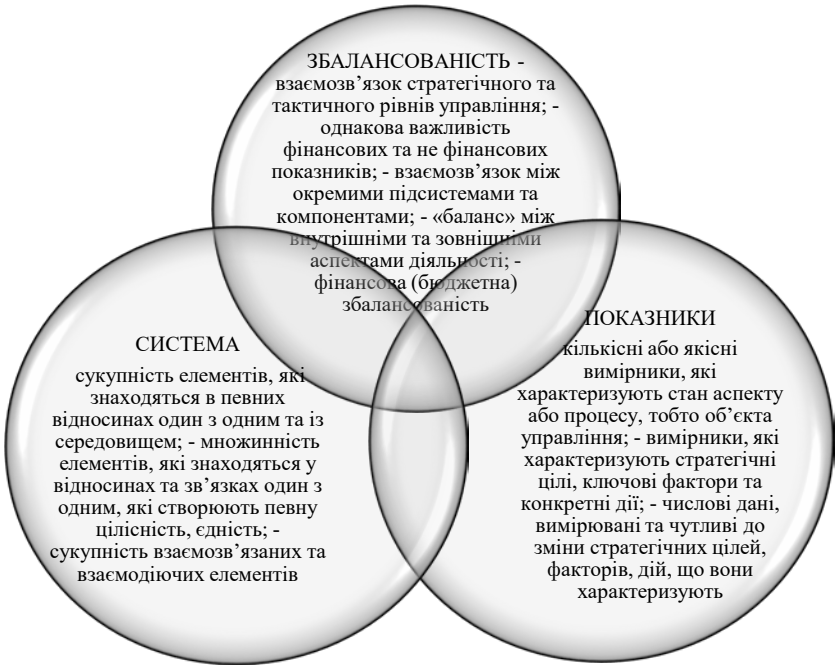


Рис. 9.5 Комплекс категорії «збалансована система показників»[14]

Чотири проекції Каплана і Нортона[15] («Фінанси», «Клієнти», «Навчання та кар'єрний ріст», «Внутрішні бізнес-процеси») являють собою організаційну структуру. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 9.6, ще однією або двома таблицями, хоча істотна перевага ЗСП – її сконцентрованість і якість подання інформації.

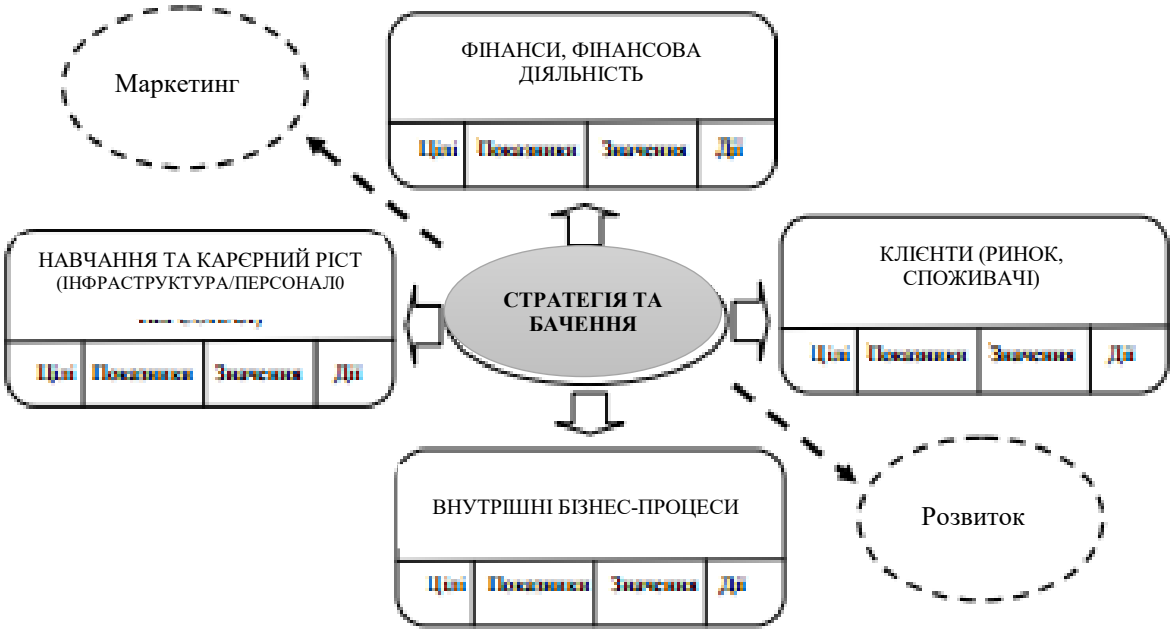


Рис. 9.6 Збалансована система показників

[14] Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с

[15] Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.

Отже, ЗСП можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою. Традиційну структуру ЗСП можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у процесі створення цієї системи (табл. 9.7).

Таблиця 9.7

Недоліки у створенні та впровадженні ЗСП на підприємстві[16]

Структурні недоліки	Організаційні недоліки	
	у керівництві	у часових рамках
нефінансові показники лише виявляють дефектність і недостатність фінансових; показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку; показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки	не відпрацьованість процесів реалізації; повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу; застосування до поточної господарської діяльності оцінних методик не приводить до позитивного прориву в діяльності; ЗСП не може бути створена способом запозичення дос-віду інших компаній	надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанта ЗСП; відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оцінних показників; розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформсистем, що надовго відволікає їх від розроблення ЗСП; виключення можливості нагромадження досвіду

В Україні були спроби з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією, але їх дуже мало [6]. Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для успішних українських компаній. Збалансована

[16] Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – Ч. 3. – С. 138- 139.

система показників має свої переваги та недоліки, що стосуються її застосування на підприємстві.

Перевагами ЗСП є: проста структура для опису стратегічних задач та моніторингу діяльності; розробка методології та пошук коефіцієнтів ведуть до розуміння специфіки діяльності; побудова системи управління навколо нових наборів показників та нових способів їх виміру; взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту; створення схеми для формування зверху вниз стратегії за всіма ієрархічним рівням; реалізація стратегії має об'єктивний характер; нова концепція вдало інтегрується з системою контролінгу та методами управління, які спрямовані на підвищення вартості підприємства.

Недоліки ЗСП є: спрощення діяльності підприємства; причинно-логічні зв'язки розуміються як аксіома, тому вони не буде підлягають критичному аналізу; вибір стратегічних дій в ЗСП може помилковим; увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, й ігноруються «м'які» фактори; не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль - засіб» та «стратегічної карти»; проблеми з вимірюванням; компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту; концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів.

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес - моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача. Проблема на такому перехідному етапі полягає в тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного стилю й принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні вартості. Керівникам потрібно не тільки самим вчасно усвідомити необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни необхідно внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася. Процес становлення ЗСП на підприємстві поділяється на етапи, а саме: власне створення ЗСП; стратегічне навчання та комунікації з персоналом; підготовка бізнесу; аналіз та управління бізнес-процесами; управління знаннями та подальше навчання працівників підприємства. Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Існує безліч схем з розроблення збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства. Умовно процес розроблення системи збалансованих показників можна подати у вигляді декількох етапів (рис. 9.7).

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як:

- роз'яснення прийнятої стратегії;
- доведення стратегії до співробітників організації;

- узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників;
- ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом;
- виявлення й координація стратегічних ініціатив;
- періодичний і систематичний перегляд стратегії;
- установлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Рис. 9.7. П'ятиетапна модель розроблення збалансованої системи показників[17]

Застосування ЗСП починається, як правило, з оголошення корпоративної стратегії й визначення загалом етапів її реалізації. До таких належать:

- розроблення показників (скласти список показників, що відбивають найважливіші фактори успіху);
- виявлення причинного зв'язку (вибрати показники, що стосуються причи-нно-наслідкових відносин, щоб намітити конкретну логіку створення цінності);
- розроблення ієрархії карт показників (після розроблення карти показників для всієї організації підготувати додаткові карти для кожного підрозділу);
- установлення зв'язку з оплатою (погодити винагороду працівників за успіхи в ЗСП);

[17] Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с.

- підготовлення інфраструктури інформаційних технологій (привести збір даних і звітність у відповідність до логіки ЗСП;
- конфігурувати й управляти системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої системи);
- одержання й використання зворотного зв’язку (проводити періодичні наради для оцінки зворотного зв’язку й підтримки безперервного поліпшення).

Таким чином, за допомогою впровадження ЗСП на підприємстві існують можливості отримання очікуваного результату незалежно від поставлених цілей, також виникають зміни в організаційній структурі підприємства.

За допомогою ЗСП можливо: усунути розрив між розробкою стратегії та її впровадженням; оперативно та точно реагувати на зміни оточуючого середовища; оцінити успішність проекту на стадії його виникнення; оцінити та вибрати стратегію.

За допомогою ЗСП неможливо: створити стратегію; відмовитись від традиційних інструментів планування й контролю; зберігати систему незмінною; дати ефект раніше, ніж через 3-9 місяців.

Керівництву компанії необхідний інструментарій, який дозволив би наповнити процес ухвалення рішення адекватною й достатньою інформацією. Такими інструментами є ключові показники ефективності (КПЕ). Під системою КПЕ розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів стосовно стратегічної цілі (або очікуваному результату).

Збалансована система показників включає КПЕ, необхідні для кожного об'єкта контролю (виробничий або структурний підрозділ), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності підприємства й спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Набір показників задає основу для формування стратегії компанії й включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху сьогодні й у майбутньому. Формулюючи очікувані результати, компанія ставить мету й створює умови для її реалізації, а вище керівництво спрямовує енергію, здібності й знання співробітників на розв'язок завдань довгострокової перспективи. Ключові показники ефективності розробляються на основі стратегічних карт (рис. 9.8).

Після підтвердження корпоративної стратегічної карти розробляються карти для дочірніх філій, регіональних точок і департаментів. Позитивний ефект впровадження системи КПЕ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії, оскільки при дієвості системи кожний

співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками й стратегічними цілями компанії. Керівники, володіючи механізмом підтримки ухваленого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу й можуть впливати на процес реалізації стратегій компанії.

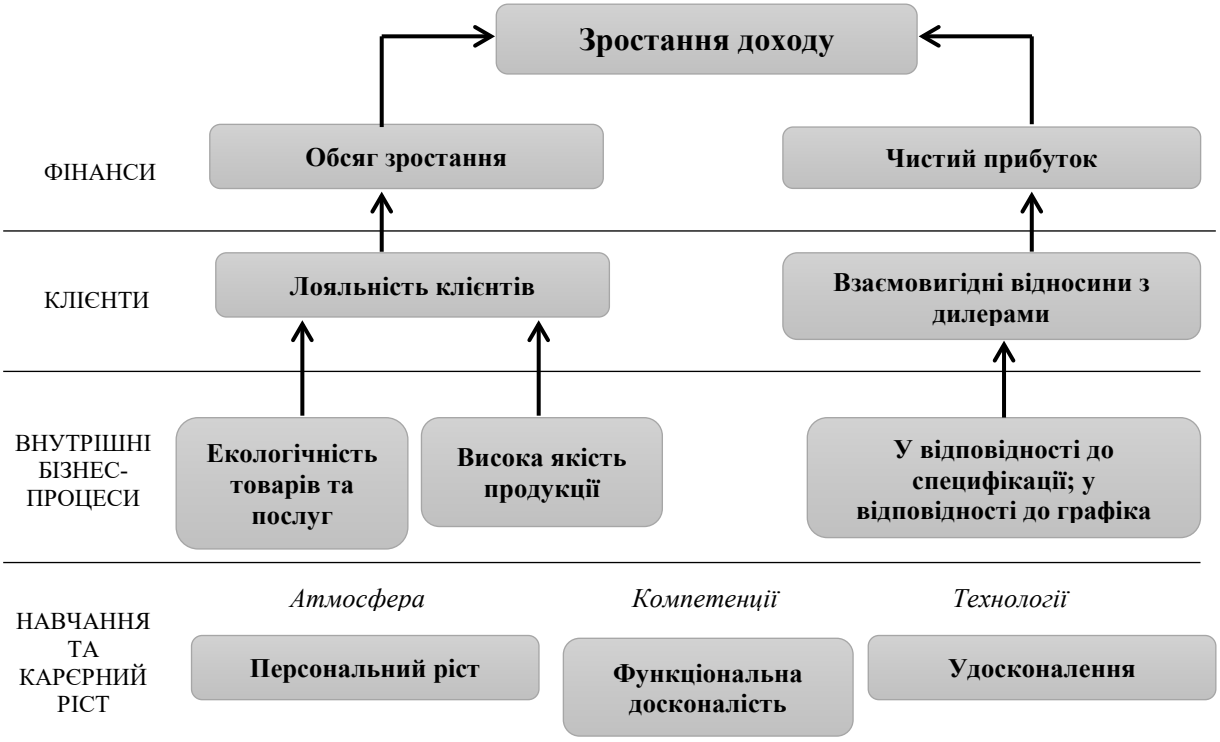


Рис. 9.8 Модель побудови стратегічної карти для підприємства[18]

Стратегічна карта *– досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку. Але це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й сильний інструмент комунікації даної стратегії співробітниками.*

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією. Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації. Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу

[18] Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. — М. : Олимп- Бизнес, 2005. — 512 с.

подальшого розвитку науково-методичних засад, формування збалансованої системи показників та впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах

9.5. Ідентифікація ризиків реалізації стратегії підприємства

Ризик – ймовірнісна категорія, яка є наслідком невизначеності. Ця теза підтверджується тим, що без опису останньої, як правило у термінах теорії ймовірності й математичної статистики, а також оцінки вірогідності тих чи інших подій, які можуть перешкодити очікуванням керівників підприємства, неможливо побудувати жодної моделі ризиків. Більше того, на основі такої оцінки здійснюється формування стратегії підприємства, що є вагомим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності.

Ризик *– усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами. Вимірюють частотою, ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат.*[19]

Невизначеність є природним станом зовнішнього середовища і одночасно невід'ємним феноменом, що притаманний сучасним реаліям економічного розвитку. В умовах поєднання складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень і можливості технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку, перспективи забезпечення розвитку підприємства стають неочевидними без пошуку ефективних інструментів управління.

З точки зору стратегії розвитку корисно використовувати слідуючу формалізацію остаточної невизначенності. Єксперти McKinsey виділяють чотири рівні невизначенності, які найчастіше зустрічаються на практиці (*табл. 9.10*).

Таблиця 9.10

Характеристика невизначеності

Рівень невизначеності	Характеристика	Приклади
Невизначеності немає (визначеність)	Наслідки можна передбачити точно	Закони фізики, природничі науки
Перший рівень (об'єктивна невизначеність)	Наслідки подій та їх імовірність відомі	Азартні ігри: карти, рулетка

[19] Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

Другий рівень (суб'єктивна невизначеність)	Наслідки подій відомі, а ймовірність – ні	Пожежа, автомобільні аварії, численні інвестиційні рішення
Третій рівень (повна невизначеність)	Наслідки відомі не повною мірою і їх імовірність невідома	Генетичні та космічні дослідження

Рівень 1: досить точно прогнозоване майбутнє. На цьому рівні невизначеність не грає помітної ролі в ухваленні стратегічних рішень. Керівникам досить розробити один прогноз, який має необхідний ступінь точності і стане базою для корпоративної стратегії. Для його складання використовується стандартний набір методів – дослідження ринку, аналіз діяльності конкурентів (в першу чергу, структури їх витрат і стану виробничих потужностей), вивчення ланцюжка створення вартості, модель п'яти сил М. Портера і т.д. Модель дисконтованого грошового потоку, побудована на основі цього прогнозу, може потім застосовуватися для оцінки альтернативних варіантів можливих стратегій.

Рівень 2: альтернативні варіанти майбутнього. В цьому випадку майбутнє описується як один з ряду відособлених сценаріїв. Аналітичні методи не в змозі виявити, який з них буде втілений в життя, але допомагають визначити ймовірність реалізації того чи іншого варіанту. Найголовніше полягає в тому, що деякі (якщо не всі) елементи стратегії змінилися б, якби результат був би передбачуваним.

В якості інструменту, який допоможе прийняти найбільш ефективне стратегічне рішення, рекомендуєтся використовувати метод дерева рішень. Моделювання вибору рішень в умовах ризику за допомогою «дерева рішень» − це один з важливих методів оцінки ризику. Даний метод передбачає графічну побудову варіантів вкладених рішень.

***Дерево рішень** – це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей та виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища*[20].

Процес прийняття рішень за допомогою дерева рішень у загальному випадку припускає виконання п'яти етапів:

Етап 1. Формулювання завдання. Насамперед необхідно відкинути всі фактори, що не стосуються проблеми, а серед безлічі тих, що залишилися, виділити істотні і несуттєві. Це дозволить привести опис завдання прийняття рішення у форму, що піддається аналізу. Повинні бути виконані такі основні процедури:

[20] Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

- визначення можливостей збору інформації для експериментування і реальних дій;
- складання переліку подій, що з певною імовірністю можуть відбутися;
- установлення тимчасового порядку розташування подій, у наслідках яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна розпочати.

Етап 2. Побудова дерева рішень.

Етап 3. Оцінка імовірностей станів середовища, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретної події. Слід зазначити, що вказані імовірності визначаються або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

Етап 4. Установлення виграшів (чи програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

Етап 5. Вирішення завдання.

«Дерево рішень» складається з ряду вузлів і гілок, які з них виходять. Квадрати позначають пункти прийняття рішень, кола – можливі події, а дуги − відповідають переходам між логічно пов'язаними рішеннями і випадковими подіями. З вершин-рішень (квадратів) виходить стільки дуг, скільки є варіантів (альтернатив); вибір конкретної дуги (варіант рішення). З вершин-подій також може виходити кілька дуг. Але тут вже вибір здійснюється випадковим чином відповідно до заданих ймовірностями окремих випадків. Гілками дерева ставлять у відповідність суб'єктивні та об'єктивні оцінки можливих подій. Йдучи вздовж побудованих гілок, оцінюють кожен шлях, як правило, на основі ймовірностей, і з усіх можливих оцінок обирають варіант дій з найменшою ймовірністю. При цьому кількісну оцінку одержує кожен варіант.

У процесі побудови дерева використовується два види гілок: гілка рішень і гілка результатів. Гілка рішень передбачає прийняття того чи іншого рішення і позначається у вигляді вершини з гілками, що відходять від неї (рішеннями). Гілка подій малюється тоді, коли зовнішні фактори визначають, яка з можливих випадкових подій відбудеться. Кожна гілка представляє можливий результат, а число Рі, що асоціюється з кожною гілкою, являє собою ймовірність, з якою дана подія відбувається (рис. 9.9).

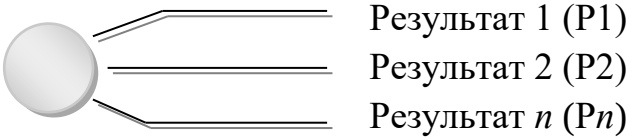


Рис. 9.9 Принциповий вид дерева рішень

Рівень 3: діапазон можливих варіантів майбутнього. На третьому рівні можна виявити діапазон можливих варіантів майбутнього. Він визначається

кількома ключовими змінними, однак, реальний результат може знаходитися в будь-якій точці цього діапазону. Відокремлених сценаріїв вже не існує, і при цьому, як і в умовах другого рівня, деякі (або всі) елементи стратегії змінилися б, будь результат передбачуваним.

З невизначеністю третього рівня часто стикаються компанії, які діють в нових галузях або виходять на нові регіональні ринки. Наприклад, європейська фірма, що випускає споживчі товари, приймає рішення, чи варто їй починати операції на індійському ринку. Навіть саме кваліфіковане дослідження ринку дає лише одну характеристику – діапазон можливого охоплення купівельної аудиторії (скажімо, від 10 до 30%). При цьому жодного чіткого сценарію в зазначених межах НЕ вимальовується, тому оцінити обсяг потенційного попиту надзвичайно важко. Подібні проблеми постають і перед компаніями, що діють у високотехнологічних галузях, таких як виробництво напівпровідників.

На третьому рівні невизначеності потрібен аналіз, аналогічний використовуваному на другому рівні. Необхідно виявити ряд сценаріїв, що описують альтернативні варіанти майбутнього, а потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів, які вказують, в напрямку якого з цих варіантів йде розвиток. Однак розробити чіткі змістовні сценарії на даному рівні невизначеності не так-то просто. «Природні» дискретні сценарії, які описують дві крайні точки діапазону, створити неважко, але вони рідко застосовуються для вибору конкретного стратегічного рішення. Пошук же відправних точок всередині діапазону, які стануть основою для розгортання альтернативних сценаріїв, – це справжнє мистецтво.

Правда, і тут існує кілька загальних правил. По-перше, слід обмежити число прийнятих до розробки сценаріїв, оскільки складність «жонглювання» більш ніж чотирма-п'ятьма варіантами ускладнює прийняття рішень. По-друге, необхідно уникати створення зайвих сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є єдиним у своєму роді. По-третє, потрібно скласти комплекс сценаріїв, що дає досить ймовірний спектр результатів (тобто не обов'язково прагнути до опису всього діапазону). Така сукупність варіантів дозволить керівникам оцінити ступінь стійкості діючих стратегій, виявити серед учасників ринку кандидатів в переможці та аутсайдери, визначити (хоча б приблизно) ризик реалізації стратегії, націленої на збереження статус-кво.

Рівень 4: повна непередбачуваність. На четвертому рівні невизначеність настільки багатовимірна, що будь-які характеристики відповідного середовища практично не піддаються прогнозуванню. Не можна визначити ні відокремлені сценарії, ні діапазон можливих результатів, ні ті змінні, від яких залежить майбутнє (а іноді навіть виявити їх неможливо). Ситуації невизначеності

четвертого рівня виникають досить рідко і з часом зміщуються в бік однієї з трьох перших. І все ж вони існують.

Управління ризиками *– це ітеративний процес із чітко визначеними етапами, за допомогою якого менеджери можуть чітко уявити ризики, з якими стикається їхня організація.*[21]

Розглянемо основні етапи процесу управління ризиком:

1. *Установлення контексту ризику.* Визначають стратегічні та тактичні цілі компанії;

2. *Аналіз (виявлення й оцінка) ризику.* Мета цього етапу – одержати потрібну інформацію про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Зібраної інформації має бути достатньо для того, щоб приймати адекватні рішення щодо подальших ризиків, тобто певних подій та обставин) і їх оцінки. Виявляючи ризики (якісна складова), визначають усі ризики, властиві досліджуваній системі. Головне тут – не пропустити важливих обставин і докладно описати всі істотні ризики;

3. *Ранжування і відбір ризиків.* Це визначення ступеня важливості ризиків для компанії і порядку, у якому ними займатиметься компанія. Критерієм може бути порівняння наслідків з прибутком, доходом та активами компанії;

4. *Вплив на ризик (вибір методів і стратегії).* Це застосування конкретних способів впливу на ризики компанії для нейтралізації їх наслідків.

Як тільки виявлено фактори ризику, потрібно оцінити можливі наслідки цих подій і відповідну ймовірність того, що вони відбудуться. На стадії планування потрібно заздалегідь вирішити, як оцінювати наслідки та ймовірність (тобто яку шкалу використовувати).

Все різноманіття ризиків, які є наслідком різного роду невизначеностей, можна розділити на чотири групи (*табл. 9.9*).

Таблиця 9.9

Рівні ризику

Рівень	Назва ризику	Визначення	Управління
0	Глобальні ризики, які неможливо передбачити	Визначити неможливо	Інвестування в гнучкість і ресурсну забезпеченість
1	Стратегічні ризики – ризики, на які компанія йде свідомо, реалізуючи власну стратегію	Карта стратегічних ризиків	Індентифікація основних ризиків, закладених у стратегію. Постійний моніторинг стратегічних ризиків. Визначення і використання стратегій ризик-менеджменту

[21] Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

2	Традиційні ризики, характерні в тій чи іншій мірі для всіх підприємств (комерційні, кредитні, операційні тощо)	Карта ризиків, кількісні оцінки вразливості	Якісна розробка політик і процедур. Системи внутрішнього контролю слідування політикам і процедурам
3	Галузеві ризики, характерні тільки для підприємств конкретної галузі	Карта ризиків, кількісні оцінки вразливості	Якісна розробка політик і процедур. Системи внутрішнього контролю слідування політикам і процедурам

Загальна класифікація ризиків означає систематизацію ризиків на підставі певних ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків у певні групи. Нараховують більше 40 різних критеріїв ризиків і більше 220 видів ризиків. Принципи управлінської класифікації ризиків – науковість, строгість, зручність використання. Нині найпоширеніша така класифікація ризиків:

- стратегічний рикик (strategy risk);
- операційний ризик (operational risk);
- ринковий ризик (market risk);
- бізнес-ризик (business risk);
- кредитний ризик (credit risk).

Цю класифікацію можна застосувати як до фінансових установ (банки, страхові та інвестиційні компанії і т. ін.), так і до звичайних компаній, зайнятих у сфері матеріального виробництва і надання послуг.

Стратегічний ризик *(strategic risk) – наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неправильні управлінські рішення, неналежну реалізацію рішень і неадекватне реагування на зміни в бізнес-середовищі.*[22]

Стратегічні ризики аналізуються з точки зору перспектив розвитку компанії і визначаються ймовірністю втрат в довгостроковій перспективі. Вони можуть проявлятися:

По-перше, як наявність помилкової «самосвідомості» фірми або помилкових оцінок її стратегічного потенціалу і стратегічних пріоритетів, які призводять до невідповідності поточних і довгострокових інтересів. Наприклад, поширеною є ситуація, коли підприємство з метою підвищення добробуту працівників та акціонерів підвищує заробітну плату, суму виплат по дивідендах. У результаті знижується величина прибутку, яка може бути інвестована в технічне переозброєння або розширення виробництва, що в довгостроковій перспективі призведе до зниження ефективності діяльності, а

[22] Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

відповідно, знизить можливості підвищення доходів і соціального розвитку колективу. Імовірність виникнення ситуації невідповідності коротко- і довгострокових пріоритетів особливо зростає, якщо протягом планового періоду змінюється власник компанії.

По-друге, джерелом стратегічного ризику може стати помилкове визначення пріоритетів фірми в сфері відносин з фінансовими інститутами, місцевою адміністрацією, посередниками, постачальниками, клієнтами та ін., У результаті чого може бути не отриманий запланований кредит, дозвіл на реалізацію запланованого проекту і т. д.

По-третє, до реалізації стратегічного ризику часто призводить неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, інвестиції, праці. Зокрема, якщо фірма орієнтується на випуск енергоємної продукції, вона зазнає додаткових витрат в умовах подальшого підвищення цін на енергоносії або зіткнеться зі зниженням попиту на свою продукцію, якщо її використання пов'язано зі значним енергоспоживанням. Крім того, стратегічний ризик може бути пов'язаний з помилковою оцінкою перспектив розвитку ринку, економіки країни в цілому, довгострокових структурних змін попиту і пропозиції.

Крім стратегічних ризиків у діяльності підприємств, як правило, виділяють такі види ризиків:

- *операційний ризик* – це ризик, пов'язаний з недоліками в системах і процедурах керування і контролю в організації. До цього пункту можна віднести ризики, пов'язані з помилками менеджменту компанії, її працівників; проблемами системи внутрішнього контролю, погано розробленими правилами робіт тощо, тобто ризики, пов'язані з внутрішньою організацією роботи компанії;
- *техніко-виробничі ризики* – це ризик завдання збитку навколишньому середовищу (екологічний ризик); ризик виникнення аварій, пожеж, поломок; ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок у проектуванні й монтажі, ряд будівельних ризиків та ін;
- *кредитний ризик* – ризик того, що учасник не виконає свої зобов'язання повною мірою або до конкретної дати, або в будь-який час після цієї дати;
- *ринковий ризик* – ризик втрат, зафіксованих на балансових і за балансових позиціях компанії, через зміну ринкових цін; це ризик зміни значень параметрів ринку, таких як процентні ставки, курси валют, ціни акцій чи товарів, кореляція між різними параметрами ринку і мінливість цих параметрів;

 ділові ризики (бізнес-ризики) – це ризики, безпосередньо пов'язані з діловими операціями компанії на її ринках постачання та збуту, тобто з її бізнесом.

Ризик-менеджмент, за своєю сутністю, відображає процес управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів.

Питання для самоконтролю

1. Які сратегії доцільно реалізувати підприємствам, що функціонують в стабільних або повільно зростаючих галузях і мають незначні можливості для зміни існуючої структури розподілу ринку?

2. Які сратегії доцільно реалізувати підприємствам, що функціонують в динамічних галузях і можуть досягти збільшення своєї частки на ринку без зменшення частки конкурентів?

3. Які альтернативні варіанти конкурентних стратегій доцільно застосовувати у подрібнених галузях? Які галузі вважаються подрібненими?

4. Які стратегії рекомендуються для великого бізнесу? Наведіть їх перелік, дайте коротку характеристику і обгрутуйте умови вибору?

5. Які стратегії рекомендуються для малого бізнесу? Наведіть їх перелік, дайте коротку характеристику і обгрутуйте умови вибору?

6. Які стратегії рекомендуються для середнього бізнесу? Наведіть їх перелік, дайте коротку характеристику і обгрутуйте умови вибору?

7. Що лежить в основі вибору стратегії? У чому полягає альтернативність вибору стратегій?

8. У чому полягає важливість показника «Економічна додана вартість (Economic value added, EVA)?

9. Назвіть етапи послідовності розробки стратегії компанії при використанні моделі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Яка мета впровадження цієї системи?

10. Що слід розуміти під ризиком стратегії? Опишить основні види ризиків стратегії та розкрийте сутність змісту процедури управління ризиком.

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

10.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін
10.2. Опір змінам на підприємстві (в організації)
10.3. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (СОР)
10.4. Управління стратегічними змінами в організації
10.5. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки

Мінілексикон: *формальні відносини, неформальні відносини, опір змін, корпоративна культура, організаційний розвиток, система мотивації, стратегічні зміни.*

На розробку, вибір та виконання будь-якої стратегії впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві і відбивають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників та пов'язаних з підприємством осіб, організацій. Соціальна психологія доводить необхідність урахування цих чинників у процесі будь-якої діяльності, особливо якщо її зміни стосуються всіх учасників.

10.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

Будь-яка організація (підприємство), згідно з обраною концепцією, що відповідає концепції стратегічного управління, має розвинену соціальну складову. Вона доповнює організаційну, формалізовану підсистему, або – «підкріплює» визначену нею стратегічну спрямованість, або – діє всупереч неї. Тобто, спільна діяльність людей здійснюється у межах встановлених (технологічних, технічних, соціотехнічних, професіональних, загальних та конкретних) функцій. При цьому, співробітник організації або підрозділу здійснює певну, більш або менш формалізовану, встановлену послідовність дій у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних (звичних) операцій.

Стратегічна діяльність спрямована на порушення цієї ситуації. Водночас варто пам'ятати, що стратегії розробляються та виконуються працівниками організації, кожен з яких має свої інтереси, потреби, уподобання, які, в свою

чергу, більше або менше відповідають усталеним формальним та неформальним відносинам всередині організації (рис. 10.1), які склалися у попередньому періоді.

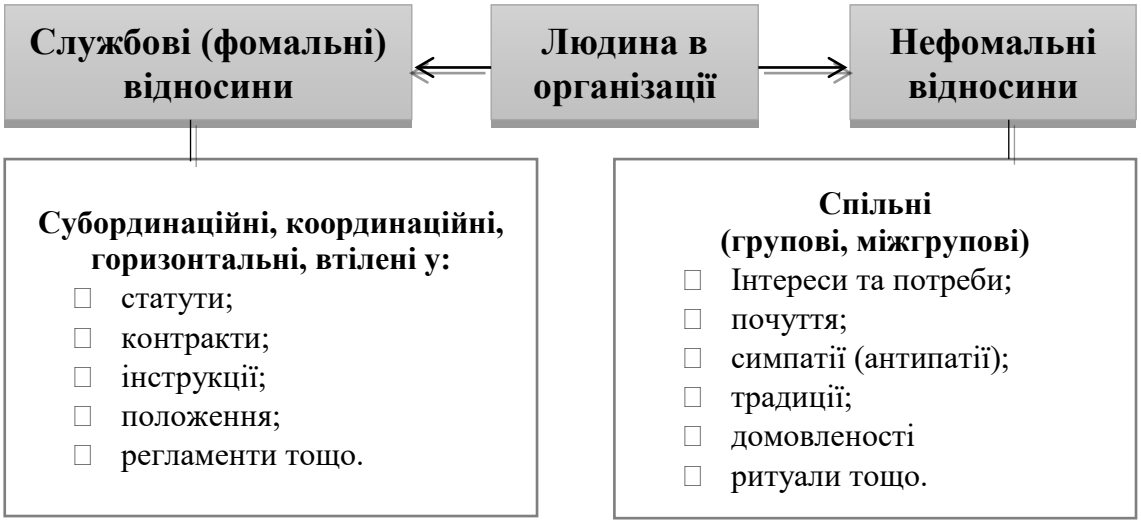


Рис. 10.1 Формальні та неформальні відносини людини в організації[23]

Неформальні відносини є необхідною складовою діяльності організації. Цими відносинами теж треба управляти, тобто цілеспрямовано формувати їх, змінювати для встановлення гармонії в організації, а також для сприяння досягненню цілей, виконанню стратегій. Існують загальні та специфічні елементи, які впливають на формальні та неформальні відносини.

Загальними елементами, які характеризують спільні риси будь-якої організації, опікуються майже всі керівники, розробляючи згідно з теоретичними дослідженнями та практичним досвідом різні види управлінського впливу. Причому найчастіше використовуються інструменти організаційно-розпорядного типу, наприклад, у формі відповідних документів (наказів, інструкцій, положень тощо). Специфічні елементи визначаються складом персоналу в організації, симпатіями та антипатіями людей один до одного, загальними інтересами та потребами, ритуалами та традиціями. Сполучення загальних та специфічних елементів у відносинах людей впливає на такі загальні та особливі характеристики організацій як організаційна культура, поведінка тощо. Так само це відбивається і у діяльності окремих фахівців. З одного боку, робітник має певні формалізовані повноваження для виконання встановленого обсягу та спрямованості робіт, з іншого, щоб виконати цю роботу, він має оцінювати ситуацію в якій вона виконується, брати до уваги

[23] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

необхідність взаємодії з колегами, прораховувати різні варіанти розвитку подій, оскільки важко запрограмувати всі обставини.

Як відомо, організація – це сукупність людей, що спільно працюють для досягнення загальних цілей. В ній працівник вступає у складний спектр відносин з іншими людьми – з одним треба порадитись, іншому — нагадати про обов'язки, комусь – пообіцяти сприяння тощо. Вплив на ці відносини та стосунки дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності і потребує уваги, при розробці та реалізації «стратегічного набору», соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління (СПЗ СУ). СПЗ СУ має на меті сприяння розвитку організації у відповідності до обраних стратегій.

СПЗ СУ дає необхідні результати в умовах соціалізації діяльності організації. Соціалізація діяльності організації полягає у наступному:

- досягненні розуміння стратегічної орієнтації організації усім персоналом;
- створенні умов за яких кожен робітник є готовим вести стратегічні перетворення;
- готовності персоналу брати участь у приписаних прийнятими стратегіями діях;
- творчому пошуку нових шляхів та заходів вирішення стратегічних проблем як окремих фахівців, так і колективу.

Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ СУ) стратегічного управління – сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Важливість цього явища полягає в тому, що вона створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві (рис. 10.2), або, в разі нехтування ним – заважає.

Наявність СПЗ СУ – не тільки початок створення умов для ефективної стратегічної діяльності, оскільки об'єктами його впливу є як окрема людина, так і організація вцілому. Ефективність СПЗ може бути визначена тим, що кожен з працівників бере активну участь або у сприянні стратегічній діяльності, або у протидії їй (з великим спектром перехідних позицій у зазначеному інтервалі типів поведінки).

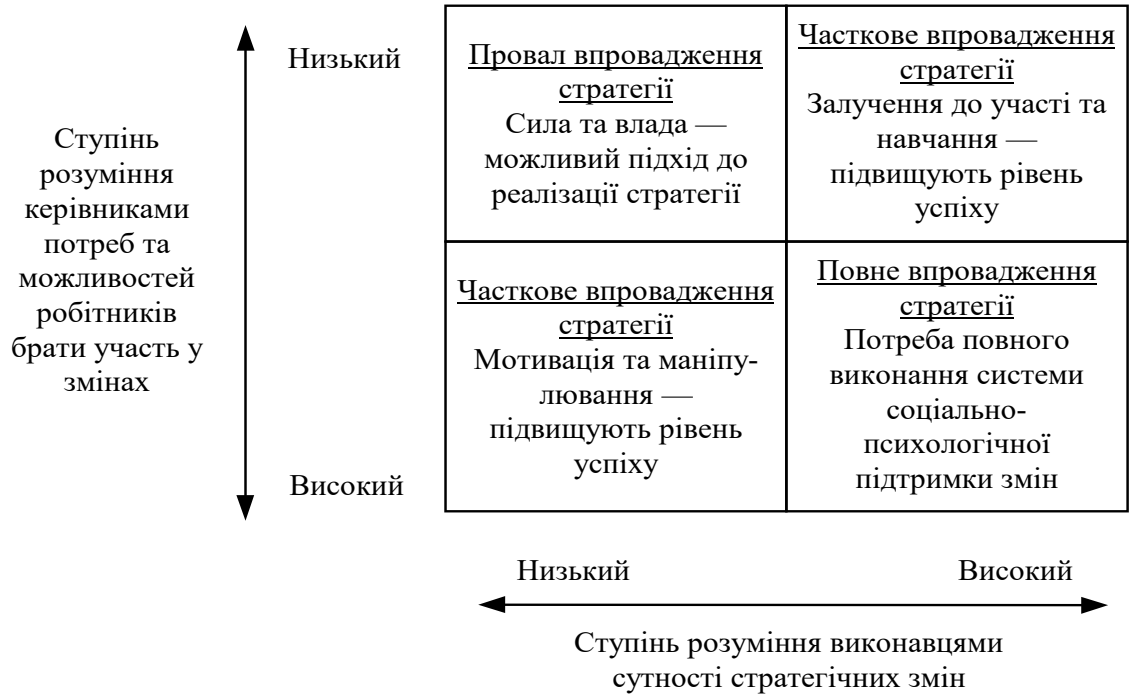


Рис. 10.2. Вплив розуміння сутності стратегій на ступінь її реалізації[24]

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється у блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система СПЗ СУ покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства, наприклад:

- соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в ОСУ;
- організаційних, технічних, економічних та інших навичок персоналу та організації, необхідних для подальшого їх функціонування;
- способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій;
- системи стимулювання та винагороди;
- технологічних прийомів, операцій та процедур управління;
- складових організаційної культури, які привносить нова стратегія.

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним

[24] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Система СПЗ СУ має такі переваги:

- когнітивні та пізнавальні, які забезпечують «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери застосування «методу спроб і помилок», розширюють можливості застосування колективних знань та досвіду;
- поділ та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;
- взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін, що постійно відбуваються.

Розв'язання проблем, покладених на СПЗ СУ можливе за умов створення прозорої за змістом та зрозумілої для персоналу системи (рис. 10.3).

Рис. 10.3. Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності[25]

[25] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

Узагальнюючи матеріали, що стосуються соціально-психологічного забезпечення стратегічних змін в організації, можна виокремити основні проблеми, які треба розв'язувати на підприємстві:

- зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін (це знаходить відображення в концепції організаційного розвитку);
- система мотивації та практики винагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) в ході стратегічного розвитку;
- взаємовідносини в системі «керівник — підлеглий», стилі та методи керівництва у стратегічній організації;
- формування стратегічної поведінки (у тому числі зміни в організаційній культурі, ставлення до ринку тощо).

Система СПЗ СУ (забезпечення або підтримки) має сприяти розв'язанню цих проблем, що і є метою та змістом роботи цієї підсистеми.

10.2. Опір змінам на підприємстві (в організації)

Важливе значення у проблематиці питання, що розглядається є розв'язання неоднозначності співвідношення системи СПЗ СУ і стратегії. З одного боку стратегія визнана всіма в організації і відіграє роль стабілізатора відносин, позитивних змін в організаційні культурі та силі керівництва, а з іншого – обумовлює необхідність змін, які, у разі невизнання їх за доцільні, можуть розбалансувати організації до такої міри, що приведе до їх загибелі. В обох випадках стратегії викликають опір змінам – явище, що за останні роки є предметом дослідження представників різних наукових напрямків.

***Опір змінам** — це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.*[26]

Будь-яка стратегія впроваджується, як правило, в умовах опору змінам, причому він трансформується за формою прояву у процесі розробки нової стратегії, на етапах проектування, впровадження, коригування, переходу до іншої стратегії.

Опір змінам на етапах:

[26] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

- розробки стратегій – має вигляд боротьби старих і нових ідей, поглядів, підходів, цілей та напрямків розвитку організації та /або окремих її частин;
- проектування послідовності дій (розробки планів) – виявляється в різних оцінках щодо доцільності вибору та наявності ефективного варіанту здійснення стратегій (зокрема, наявності техніко-технологічних рішень).
- впровадження – у розбіжності в усвідомленні необхідності та можливості сприйняття стратегії організацією і забезпечення (без викривлень) її реалізації. У цьому випадку йде (або ні) процес «розмножування» усталених зв'язків, що іноді є синонімом косності. Навіть за умов, коли персонал усвідомлює необхідність стратегічних змін, вони не обов'язково зустрічають ентузіазм, демонструючи погане соціально-психологічне забезпечення СУ.
- коригування стратегії – у боротьбі за повернення до старої системи, яка передувала стратегічним змінам з аргументами, пов'язаними з буцім-то помилковим вибором стратегій, що вже потребують коректив. Саме на цьому етапі існує можливість викривлення новаторської сутності стратегічного напрямку розвитку.

Причини опору стратегічним змінам, які є основою непорозуміння, боротьби тощо, тобто активних або пасивних дій, полягають у відсутності або поганому соціально-психологічному забезпеченні СУ.

Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації). Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір – це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик.

Треба враховувати, що реальність не завжди адекватно сприймається людиною; навіть якщо людина приймає зміни (що відбуваються або можуть відбутися), вона не завжди здатна зрозуміти сутність, характер та наслідки цих змін. Розриви між реальністю, її сприйняттям та розумінням збільшують силу опору.

Індивідуальний опір змінам буде вищим за таких умов:

- чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін;
- чим нижчу посаду займає людина в організації;
- чим нижчий рівень освіти у працівника;
- чим нижчий авторитет людини в колективі.

Розрізняють різний за причинами характер опору (табл. 10.1):

Таблиця 10.1.

Характер опору залежно від змін стратегій та пов'язаних з цим змін у навичках персоналу

Необхідні зміни навичок	**Зміна стратегій**	
	Незначні	**Значні**
Незначні	Незначний опір	Опір через некомпетентність
Значні	Опір перевантаженню	Опір перевантаженню через некомпетентність

Опір змінам може мати як активно-відкритий так і пасивно-прихований характер (рис. 10.4).

Враховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. Сила опору групи залежить від характеру та масштабів її загрози владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.

Рис. 10.4. Типові реакції людини на стратегічні зміни[27]

Опір системи – це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими стратегічним розвитком організації. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.

А. М. Смолкін[28] робить такі висновки щодо опору змінам системи:

1. Опір змінам системи – це об'єктивне явище, що породжене спрямованістю системи до збереження відносної усталеності зв'язків. Будь-яка стратегічна зміна по відношенню до цих зв'язків сприймається як дестабілізуючий фактор.

[27] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

[28] Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации / А. М. Смолкин. – М.:Инфра-М, 2001. – 219 с

2. Опір змінам системи не треба розглядати тільки як негативну реакцію. Оскільки це явище об'єктивне за своєю природою, такий опір створює необхідні передумови для своєрідного «випробування» ідеї і її доробки в процесі прив'язки до конкретних умов.

3. Хоча опір змінам системи має об'єктивний, закономірний характер, його джерелом є суб'єктивний елемент системи – людина, причому роль суб'єктивного фактора має вирішальний характер.

Саме людина виконує як організуючу, так і дезорганізуючу роль, що підкреслює необхідність дослідження взаємовпливу механізмів опору системи, групи та особи. Опір змінам пропорційний до сили зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни. У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі, прояв яких залежить від характеру організаційної культури (ОК). Організаційна культура та стилі управління (лідирування) в системі стратегічного управління.

Організаційна культура (ОК) *– це явище, що існувало завжди, але увагу йому стали приділяти на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях*[29]

Організаційна культура складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). Елементи організаційної культури розглядалися в різних розділах. Наприклад, при характеристиці моделей середовища, сутності стратегій, а також ресурсних і функціональних стратегій, організаційних структур тощо. Тепер розглянемо деякі аспекти ОК, що є важливим для формування СПЗ СУ. Наука управління запропонувала досить великий перелік класифікаційних груп типів організаційної культури.

Найбільш поширеними є такі класифікаційні групи ОК:

- залежно від основного важеля впливу – органічна, підприємницька, бюрократична, партисипативна, професійно-інноваційна;
- стосовно ризику – еволюційна та підприємницька;
- залежно від співвідношення організаційних цінностей/норм та ключових орієнтирів – культури, «якості», «творення», «продуктивності», «підтримки» (рис. 10.5);

[29] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

Рис. 10.5 Моделі організаційної культури

- залежно від змісту ціннісних та нормативних аспектів ОК – консервативна та адаптивна;
- залежно від рівня конкурентоспроможності та домінування індивідуалізму/колективізму – «незалежна», «кар'єрна», «згуртована» тощо.

Наведені класифікації не вичерпують всього різноманіття явищ ОК, однак спрямовують на дослідження цього феномену.

Зупинимось на деяких аспектах ОК, що є важливими для забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі.

В ОК виокремлюють кілька складових:

- імідж у зовнішньому середовищі (включаючи навіть зовнішній вигляд персоналу та офісів),
- «цінності, що поділяються» (включаючи неписані норми та табу), «герої» та «лиходії», церемонії, ритуали та свята,
- домінуючий стиль керівництва,
- комунікаційна мережа, базована на типі ОК тощо.

Позитивний імідж підприємства – це відповідь на вимоги середовища, за допомогою якого підприємство забезпечує свій успіх у встановленні ефективних комунікацій з партнерами, конкурентами, урядом та іншими елементами оточення.

Позитивний імідж називають «найголовнішим нематеріальним активом», головним надбанням будь-якої організації. Особливу увагу при формуванні іміджу підприємства приділяють особливостям загальної культури та відповідних культурних норм, що домінують у суспільстві.

Цілі та стратегії підприємства не можуть не враховувати громадську думку та суспільні інтереси, що знаходять своє відображення в:

- орієнтації діяльності на врахування суспільних інтересів (на соціальну відповідальність);
- позитивних реакціях на громадські пріоритети та очікування, що виникають та змінюються по відношенню до організації;
- вживанні заходів по адаптації підприємства до існуючих у суспільстві вимог, до характеру та спрямованості діяльності окремих галузей та підприємств;
- балансуванні інтересів керівників, робітників, власників і громадськості;
- побудові внутрішньої організаційної культури підприємства на основі вимог суспільства до «доброго громадянина»;
- опануванні підприємством високих моральних норм та якостей, що домінують у суспільстві.

Ці характеристики втілюються у політику ведення бізнесу, визначають зміст місії, цілей та стратегій організації.

10.3. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (СОР)

Організація є сукупністю людей, які спільно працюють для досягнення загально-організаційної мети. Однак, як вже зазначалося, у людей завжди існують різні інтереси, уподобання, мотиви тощо. Це призводить до розбіжностей в оцінках та діях окремих осіб, угруповань, колективів. Для початку будь-яких перетворень необхідно проаналізувати не тільки фінансовий, організаційний, а й соціально-психологічний стан організації. З цією метою слід використовувати соціальний аудит.

Соціальний аудит *– це спостереження, контроль та аналіз додержування соціальних норм, правил та визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому.*[30]

[30] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

Об’єктами соціального аудиту є соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, дотримання ергономічних та екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

Набути ґрунтовних знань щодо СПЗ СУ неможливо без з’ясування місця та ролі «аналізу поля сил» у стратегічно-організаційному розвитку (СОР) організації. Причому необхідно усвідомлювати, що СОР поєднує формальні та неформальні аспекти діяльності організації.

К. Левін – найвідоміший американський спеціаліст з впровадження організаційного розвитку (ОР), роботи якого покладені в основу найвідоміших концепцій ОР та СОР. Розглянемо детальніше його концепцію, яка базується на твердженні, що кожна організація має баланс (динамічну рівновагу) двох різноспрямованих сил, які сприяють чи протидіють ОР.

З метою ефективного впровадження змін він запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об’єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об’єкт рухається у тому чи іншому напрямку, тобто розвивається чи деградує. Не зменшуючи значення цього підходу, треба зазначити, що у соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи інших векторів. Дещо обмеженим є також твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв’язати.

Впроваджуючи стратегії, потрібно врахувати, що «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати. Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних змін.

Позитивні (фактори сприяння):

- усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза;
- старіння продукції, технології; зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці, якості продукції;
- зміни стилю управління; поширення та опанування концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії): бюрократична жорсткість структури; суперечності в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції управління або

невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; опір і побоювання змін.

Як вже відмічалося, поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників – особливість такого явища як СОР. Але сприйняття їх здійснюється окремими особами, групами осіб, об'єднаних загальними потребами, уподобаннями, типом мислення, що знаходить вираз у певних діях, що їх здійснює індивід, група, сукупність груп, організація в цілому. Це означає, що умовами забезпечення СОР є: аналіз ситуації в організації; визначення прихильників та супротивників змін, які проходять в процесі стратегічного розвитку, тобто тих, хто сприятиме або обмежуватиме дії щодо впровадження стратегій; розробка заходів, які спрямовані на різні елементи «поля сил», згідно з інтересами організації.

Аналіз починається з визначення «сил впливу» на діяльність організації, що найчастіше розглядається в контексті окремих груп. Основними методами дослідження груп є спостереження, яке дозволяє з'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи тощо. Соціологія та психологія розглядають особливості, доцільність застосування та результативність окремих методів дослідження груп (включене/невключене дослідження, експеримент, опитування в різних формах тощо). Дослідження груп дозволяє виявити позитивно та негативно спрямовані на СОР формування, з якими в подальшому проводиться відповідна робота.

Група в організації *– це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах*[31].

Окремою проблемою є дослідження взаємовпливу особистості та групи з «виходом» на з'ясування ролі кожного члена групи, авторитетності, конформізму тощо. Матричний підхід до визначення ролі окремих осіб щодо СОР, ілюструє рис. 10.6.

Всі зазначені методи можуть бути використаними при визначенні кількості, чисельності та цілей груп в організації (найчастіше – це керівники, наймані працівники, члени профспілок, власники, у тому числі акціонери тощо). «Аналіз поля сил» передбачає виявлення таких характеристик по кожній

[31] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

групі: «відносна сила групи», «агресивність», «механізм впливу», «ймовірний тиск», «сила тиску».

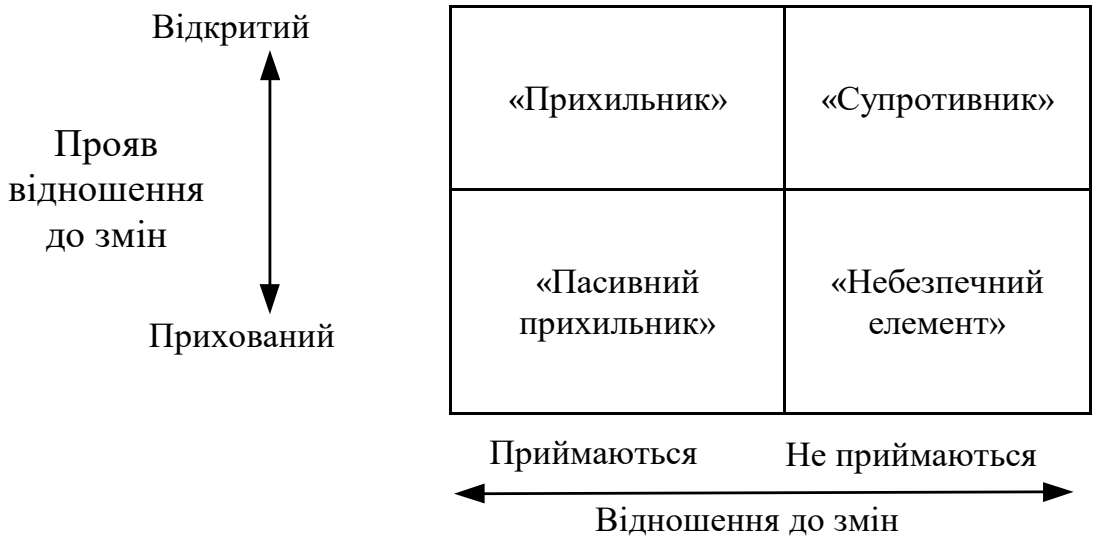


Рис. 10.6. Матриця «зміни – опір» [63][32]

Кожен з дослідників має змогу доповнити цей перелік тими показниками, які він вважає за доцільне, але практика застосування «аналізу поля сил» в організаціях Західної Європи та Америки довела необхідність урахування наведеного переліку. Завершується «аналіз поля сил» побудовою «балансу поля сил», де на основі отриманих даних виявляються прихильні, опозиційні та нейтральні групи. Це важливо для прийняття рішень про утворення коаліцій, розподілу сил щодо розробки та впровадження відповідних заходів управлінського циклу на окремі групи.

Вплив на окремі групи здійснюється за допомогою широкого спектру інструментів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру. Забезпечення стратегічно-організаційного розвитку (СОР) за допомогою влади передбачає: різні методи примушування, винагороди, застосування впливу через знання та кваліфікацію, на основі прикладу (використання еталонної влади), закону (законна влада) тощо. Все це докладно розглядалося в інших дисциплінах управлінського циклу.

Окремої уваги заслуговує підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом навчання, оскільки саме зростання людського капіталу створює необхідні умови для ОР (рис. 10.7).

Навчання персоналу для активної участі та сприянню СОР може здійснюватися шляхом: роботи в команді; участі у вирішенні міжфункціональних проблем; участі в окремих заходах СОР; делегування повноважень та допомоги у їх виконанні; формування стратегічного мислення.

[32] Кіндрацька, Галина Іванівна. Стратегічний менеджмент :навч. посіб. /Г.І. Кіндрацька. К. : Знання, 2006. 366 с.

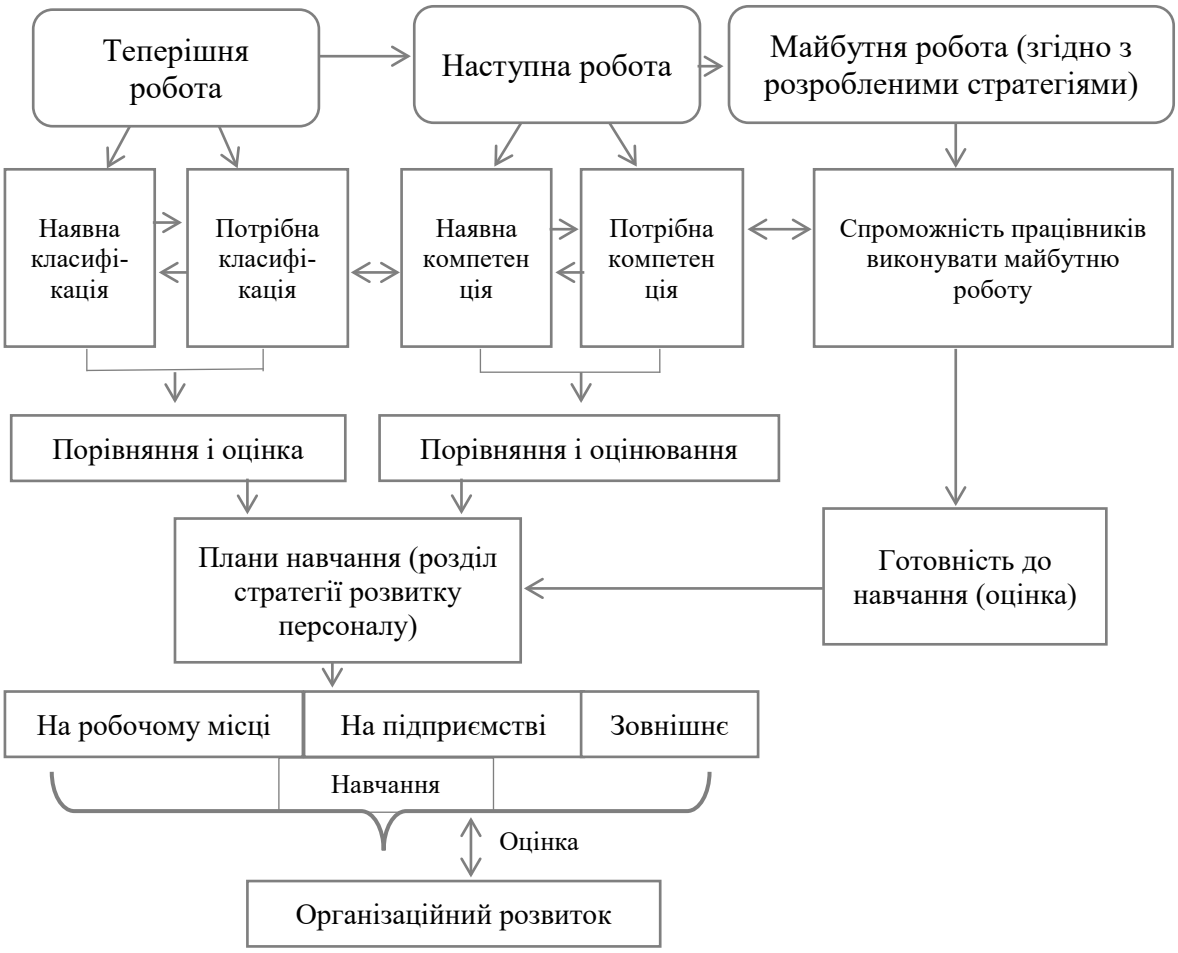


Рис. 10.7 Місце «навчання персоналу» в організаційному розвитку[33]

Найбільш вагомі результати дає комбінація влади та навчання, оскільки кожний з типів використання влади та впливу має свої обмеження у СОР, крім того суто субординаційний вплив мало що може змінити в організації, тому дуже важливим є активізація діяльності персоналу. Це можливо лише в умовах забезпечення розуміння стратегічних перетворень на основі накопичення відповідних знань, умінь та навичок з стратегічного управління, розвитку кожної особистості і колективу в цілому.

Побудова на основі «аналізу поля сил» «балансу сил в організації» – це довготривалий переговорний процес, який є конче потрібним для подальшого ефективного здійснення СОР. «Аналіз поля сил» і використання отриманої в процесі його побудови інформації дозволяє керівникам запобігати конфліктам, які об’єктивно завжди супроводжують зміни в організації.

[33]Балабанова, Л.В . Управління персоналом [Текст] : навч.посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.

10.4. Управління стратегічними змінами в організації

При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною рисою їх є така настанова: забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації «стратегічного набору» організації. На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін (рис. 10.8) демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм і методів його проведення.

Рис. 10.8 Цикл процесу організаційних змін[34]

Окреме місце при цьому займає характеристика варіантів управління СОР, запропонована різними авторами. Так, відомий фахівець стратегічного управління А. Буржуа розглядає авторитарний, контролюючий підходи на основі співробітництва та за допомогою зміни організаційної культури,

[34] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

«чемпіонський» підхід. Кожен з них акцентує увагу на місце та роль, яку відіграють керівники та менеджери організації при впровадженні СОР (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

Відомий спеціаліст із стратегічного управління І. Ансофф[35] розглядав способи впровадження організаційних змін. Він довів, що поширеними методами є примушування, адаптація, криза та управління опором. Розглядаємо деякі переваги і недоліки окремих методів впровадження змін (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Методи впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Врахування моменту Комплексні зміни	Ризик невдачі Складність Необхідність особливої компетенції

Часто керівники організації, впроваджуючи стратегічні зміни (нововведення), мусять застосовувати силу, тобто примусові методи.

[35] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Изд-во "Питер", 1999. - 416 с.

***Примушування** – це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень.*

Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін. Примушування – це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

***Адаптація** – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації.*[36]

Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працюючих. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних

[36] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати. Метод адаптації – найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого — є «школою поведінки» для персоналу.

Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.

У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо.

Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова – ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів ОР, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом ОР, як стверджують спеціалісти є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.

У таких умовах значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання тощо (рис. 10.9).

Причини опору організаційним змінам	Методи подолання опору організаційним змінам
1. Невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги 2. Особиста зацікавленість окремих менеджерів чи груп працівників у збереженні «статус-кво» 3. Різне сприйняття сутності організаційних змін (упередженність, емоційність тощо) 4. Почуття втрати «точок опору» 5. Нестача надійної інформації та зворотного звязку	1. Залучання до участі 2. Навчання 3. Сприяння 4. Переговори 5. Маніпулювання 6. Примус 7. «Аналіз поля сил»

Рис. 10.9 Методи подолання опору організаційним змінам[37]

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з СОР.

Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін, тобто послідовність застосування методів впровадження впливають на швидкість та якість та якість отриманих результатів.

Дослідження І. Ансоффа у напрямку найбільш ефективної послідов-ності дій СОР, з одного боку, нагадують, що організаційні зміни та розвиток – не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого – орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей

Якщо зміни вводяться в послідовності «загальна стратегія – система (ОСУ) – поведінка», опір буде дуже стійким і являтиме собою поєднання

[37] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

«поведінкового» (особистого та групового) й системного опору (опору старої ОСУ). Він спостерігається постійно протягом впровадження стратегічних змін. Якщо процес організаційних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії.

Навіть якщо організаційні зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керівництво, задовольнившись лише організаційними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, – повертаючи «до старих добрих часів».

Більш ефективною є дещо інша послідовність дій: «поведінка – система (ОСУ) – загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здібна досягти нових цілей (стратегій). Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший; сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий – залежно від характеру та радикальності змін. Головний недолік послідовності, що розглядається, це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути кілька виходів. По-перше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути напоготові; по-друге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження змін, оскільки необхідність зміни стратегії в якомога коротші терміни (наприклад, при застосуванні «управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів з розв’язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Основними етапами здійснення управління опором вважається:

- формування стартового майданчика (на основі «аналізу поля сил»;
- досягнення «атмосфери підтримки» (з використанням всього спектру методів мотивації);
- використання влади та адміністрування у поєднанні з роз’ясненням та переконанням, заохоченням та залученням в процес СОР;
- формування «стратегічної поведінки»;
- контроль «джерел опору».

Кожен з цих етапів має досить великі відмінності в залежності від обраних стратегій та базових характеристик організацій, що починають процес СОР.

«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так

званого «стартового майданчика», елементу системи управління опором, який є визначальним і відрізняє систему, що розглядається від решти.

«Стартовий майданчик» – це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.

Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

Їхня діяльність передбачає: аналіз підготовленості системи до змін; повний опис змін; ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами СОР; залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни; спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації; забезпечення впроваджуваним змінам необхідної форми; формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.

10.5. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки

Розглянуті раніше проблеми забезпечення СОР демонстрували один з варіантів організаційної поведінки – «опір змінам». Стратегічне управління передбачає зміни поведінки індивіда, групи, організації, оскільки стратегічне мислення є передумовою переходу від усталених норм та способів дій до таких, які відповідають новим умовам середовища (табл. 10.5) містить порівняльні характеристики поширених в організаціях типів організаційної поведінки.

Таблиця 10.5.

Порівняння різних типів організаційної поведінки[38]

Характеристика організації	Прирістна	Підприємницька	Стратегічна
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація потенціалу прибутковості	Оптимізація стратегічного потенціалу, як основа довгострокової прибутковості

[38] Шершнева З. Е. Стратегическое управление [Текст] - учебник / З. Е. Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

Способи досяг-нення цілей	Екстраполяція попередніх підходів	Визначення взаємодією можливостей отримання прибутку та якостей управління	Широкий спектр взаємопов'язаних інструментів щодо використання зовнішніх можливостей та внутрішнього потенціалу
Обмеження	1. За зовнішнім середовищем 2. За внутрішніми можливостями	1. Здатність змінювати зовнішнє середовище 2. Спроможність створювати нові спеціальності 3. Спроможність сприймати різні способи поведінки	1. Здатність формувати зовнішнє середовище 2. Здатність вчасно набувати необхідних навичок 3. Спроможність формувати стратегічний тип поведінки
Система винагород та заохочень	1. Заохочення за стабільність та ефективність 2. Винагорода за попередню діяльність	1. Заохочення за творчість, ініціативу 2. Стягнення за відсутність ініціативи	1. Заохочення за творчість, ініціативу, спрямованість на перспективу 2. Стягнення за опір змінам
Інформаційні системи (спрямованість)	1. Внутрішня інформація про поточну діяльність 2. Зовнішня інформація про довгостроковий обсяг можливостей 3. Традиційні системи («чиста» система повідомлень)	1. Внутрішня інформація про можливості 2. Зовнішня інформація про глобальний обсяг можливостей 3. Системи: довідкова з стандартними запитами з запитами /або по запитах з вільним опитуванням	1. Бази стратегічних данних про взаємозв'язки прошарків середовища 2. Моніторингова система підтримки стратегічних рішень 3. Діалогова система з загальною моделлю балансування стратегічних рішень
Проблеми, які вирішуються	Знайомі, типові	Ті, що не повторюються, нові	Нові, нетрадиційні, потенційні
Характеристика організації	Прирістна	Підприємницька	Стратегічна
Стиль керівництва	1. Популярність, лібералізм 2. Встановлення єдиних підходів	1. Зорієнтований на ризик 2. Такий, що надихає людей на сприйняття змін	1. Оснований на стратегічному мисленні 2. Зорієнтований на ризик, не викликаючи помилок 3. Такий, що надихає людей на участь у змінах
Спосіб вирішення управлінських проблем			
а). визначення необхідності дій	1. Реакція на проблему, що вже виникла 2. Запізнення у вирішенні проблеми, що виникла	1. Активний пошук можливостей 2. Передбачення проблем	1. Оцінювання та прогнозування ситуації, визначення чинників можливостей та ризиків 2. Передбачення прояву проблем (управління за слабкими сигналами)

б). пошук альтернативи	1. Орієнтація на попередній досвід 2. Незначні відхилення від «статус-кво» 3. Розглядається єдина альтернатива	1. Творчий пошук 2. Великі відхилення від «статус-кво» 3. Розглядаються багаточисельні альтернативи	1. Творчий пошук 2. Інноваційний підхід 3. Розглядаються багаточисельні альтернативи з орієнтацією на досягнення успіху у довгостроковій перспективі
в). оцінка альтернатив	Приймається перша, що вдовольняє потребам	Обирається краща з набору альтернатив	Обирається декілька альтернатив, ранжуються за можливостями прояву та відповідності встановленим цілям і стратегіям
г). відношення до ризику	1. Мінімізація ризику 2. Відповідність попередньому досвіду	1. Усвідомлений ризик 2. Балансування сукупності ризикованих варіантів	1. Усвідомлений ризик 2. Балансування сукупності ризикованих варіантів та управління ризиком

Формування поведінки певного типу пов’язано з характеристиками оточення організації, внутрішнього середовища і особливо – з типом організаційної культури, що склалася та формується на підприємстві.

Стратегічна поведінка – це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; вона є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розробки та реалізації стратегій.

Стратегічна поведінка *– це один із видів організаційної поведінки, в якій переважно відображено підприємницькі характеристики. Однак треба зауважити, що для безприбуткових організацій застосовується також еволюційна стратегічна поведінка, але обидві вони спрямовані на забезпечення існування організації у довгостроковій перспективі.*

Стратегічна поведінка організації базується на відповідних навичках, відображається у здійсненні таких заходів у формі:

- проведення аналізу середовища функціонування організації: міжнародного, країни, ринків, галузі – з метою своєчасного виявлення потреб та інтересів споживачів, загроз та можливостей;
- активного реагування за допомогою доступного організації інструментарію на зміни в середовищі та, до деякої міри, формування середовища;

- цілеспрямованої діяльності щодо накопичення стратегічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності;
- формування та ефективного використання виробничого, інноваційного, кадрового потенціалу згідно з обраними цілями та стратегіями;
- забезпечення виготовлення продукції та надання послуг відповідної кількості та якості;
- розробки та впровадження ефективних систем стратегічного управління.

Для опанування «правил ефективної поведінки» у системі СОР слід цілеспрямовано організовувати навчання певного спрямування.

Навчання поведінці досить усталений у часі процес зміни поведінки людини (організації) на основі усвідомленого накопичення досвіду, що знаходить вираз у певних діях людини (організації) та реакції оточення (зовнішнього середовища) на ці дії.

Реакція оточення виступає як механізм коригування цих дій, дозволяє співставляти самооцінку з оцінкою середовища.

Навчання поведінці відбувається на власному досвіді та досвіді оточуючих, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

У нижченаведеній моделі представлені поведінкові ролі, які «виконує» працівник залежно від сприйняття цінностей та оцінки свого досвіду діяльності в організації. Такі самі характеристики може мати й певна група людей, що бере участь у стратегічній діяльності, тому кожна організація аналізує поведінку для створення певної системи впливу (мотивації) з метою її коригування на основі «аналізу поля сил», що розглядався при характеристиці концепції організаційного розвитку (рис. 10.10).

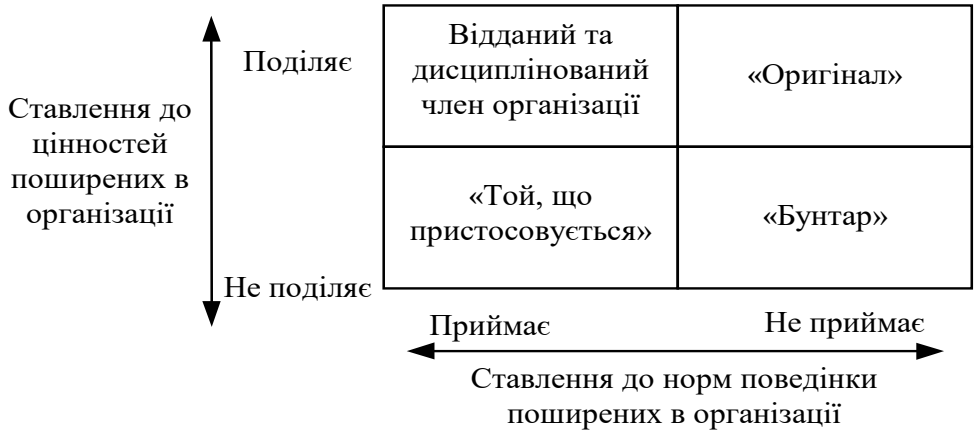


Рис. 10.10 Матриця типів включення людини до організації [10][39]

[39] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

Певний вплив як на індивіда так і на групу здійснюється для формування її стратегічної поведінки (табл. 10.6).

Таблиця 10.6

Варіанти впливу на групу для зміни типу поведінки[40]

Характеристика групи	Спосіб впливу на групу
Спроможна та бажаюча виконати роботу	Передача повноважень
Спроможна, але не бажаюча працювати	Участь у прийнятті рішень, в крайньому випадку – розділення та персональний вплив
Неспроможна, але бажаюча працювати	Навчання, стимулювання, участь в управлінських рішеннях
Неспроможна та не бажаюча працювати	Розділення, навчання примушування

Підсумовуючи підходи, які формують загальний зміст заходів по навчанню стратегічній поведінці можна запропонувати такий її перелік «навчання зверху-донизу», участь у прийнятті стратегічних рішень, участь у реалізації стратегічних планів, проектів, програм, участь у нарадах, де обговорюються всі проблеми організації з позицій стратегічної перспективи тощо.

Такі заходи повинні доповнювати існуючі плани розвитку персоналу підприємства та забезпечувати СОР.

Згідно з основними положеннями теорії систем стверджується, що найгнучкіший (той, що найбільш реагує на зміни) елемент згодом стає управляючим елементом. Організація, як відкрита соціально-економічна та матеріально-речова система має в якості такого елемента людину, яка на протязі століть була найбільш гнучким, сприймаючим зміни та регулюючим на них елементом. При чому «реакція» людини на зміни має вигляд рішень, що впливають на об’єкт управління. Адекватність реакції залежить від ступеня підготовленості людини до управління це означає, що зі змінами у середовищі мають змінюватися знання, уміння та навички людини, тобто в умовах СОР підвищується роль навчання та перекваліфікації.

Швидкість змін викликає певні труднощі щодо перепідготовки спеціалістів, які не встигають опанувати нові фахові знання, що призводить до ситуації, коли може втрачатися здатність ефективного управління, а залишається лише констатація змін і де яка реакція на них. Потреба у підтримці конкурентоспроможності спонукає організацію до відмови (або в найкращому разі, пониження у посаді) від застарілих елементів.

Нейролінгвістичне програмування як спосіб формування стратегічного мислення та поведінки

[40] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

Останні десятиліття пройшли в пошуку способів прискорення впровадження змін в організації. Особливо це питання загострилося в умовах поширення стратегічного управління, коли було доведено необхідну послідовність впровадження стратегічних змін: «поведінка – структура – стратегія».

Нейролінгвістичне програмування (НЛП), яке спочатку виникло та застосовувалося як розділ психології, в останні 10 років поширюється в організаційно-управлінському напрямку, застосовується для забезпечення взаємозв'язку у системі «зміна мислення – зміна поведінки» з орієнтацією на досягнення високих особистих та групових результатів.

Р. Ділс побудував модель мислення про особистісні зміни, навчання та комунікації, яка дає змогу визначити найкращий варіант втручання з метою отримання необхідних змін у процесі досягнення цілей. Запропонована цим автором ієрархічна модель, (рис. 10.12) дозволяє застосовувати її для розв'язання різних проблем, що стосуються змін в організації.

Однією з головних ідей НЛП є необхідність засвоєння такої поведінки, яка б цілеспрямовано змінювала наші настанови, тобто вимагала від конкретної людини звертати увагу на одні речі і нехтувати іншими. Д. О'Коннор та Д. Сеймор пропонують застосувати таке поняття, як «поведінкові рамки» – «спосіб розуміння того, як ми діємо». До «поведінкових рамок» належать:

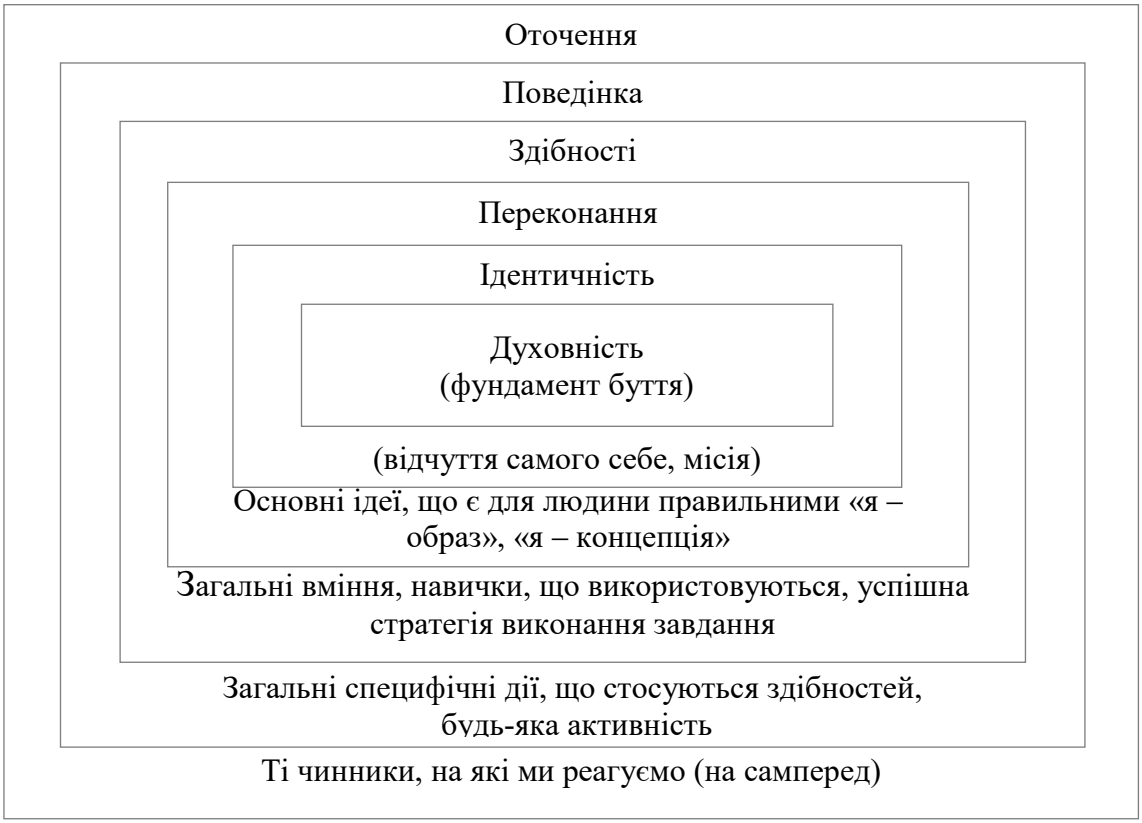


Рис. 10.12 Нейрологічні рівні (за Ділсом)[41]

[41]Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

- орієнтація на результат, а не на проблему, оскільки проблеми вимагають шукати причини їх формування і стримують рух уперед;
- домінування відповідей на питання «як?», а не «чому?», тобто спрямованість на пошук способів досягнення результату;
- зворотний зв'язок з оцінкою рівня досягнення результату, коли навіть невдача – це тільки спосіб опису результату»;
- розгляд можливостей, а не жорстке визначення необхідності «що дозволить змістити акценти з «обмежень» на «сприятливі чинники», передусім за рахунок активізації внутрішніх ресурсів кожного з учасників певного процесу;
- розвиток допитливості та зацікавленості.

Зміст НЛП коротко може визначеним через три основні параметри, необхідних для успіху будь-якої діяльності:

- значення того, що ми хочемо (мати чітке уявлення про передбачуваний результат у певній ситуації);
- уважність та відкритість до середовища (щоб помітити, чи ми рухаємось до результату);
- гнучкість для зміни дій у процесі досягнення результату доти, доки його не буде остаточно досягнуто.

Тобто НЛП є інструментом, який може застосовуватися у стратегічному управлінні, особливо тоді, коли потрібні істотні зміни поведінки індивіда, групи, персоналу організації в цілому.

У контексті НЛП стратегії набувають додаткового тлумачення. Вони розглядаються на рівні окремої особистості і визначаються як спосіб організації мислення та поведінки для виконання певної дії, в основі якої є позитивна мета. Стратегія визначається як успішний рецепт діяльності, причому вона може бути спрямована як назовні, у бік зовнішнього світу (діяльність), так і всередину індивіда (мислення). Такий підхід подібний за змістом процесним теоріям мотивації і тому може слугувати для цілей підтримки мотиваційних процесів в організації.

Менеджерам на підприємстві корисно знати ці зовнішні та внутрішні особисті стратегії працівників підприємства для балансування їх зі стратегіями розвитку організації в цілому та окремих її елементів. Ідеться про особисті стратегії саморозвитку, навчання, лідирування та кар'єрного зростання тощо, тобто такі стратегії, що створюють результати.

НЛП широко використовує варіанти моделювання поведінки, причому розрізняє три основні фази моделювання:

- спостереження за «зразком», тобто за поведінкою особи, яку обрано за «зразок»;
- виключення елементів, не істотних для досягнення успіху;
- розробка способів навчання діставати результат за допомогою створеної моделі.

Отже, доволі прості та зрозумілі моделі ефективної поведінки можуть свідомо поширюватися в організації.

Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій. Розрізняють такі види компенсації: позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій; негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій; покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їх припинення (без негативної компенсації та покарання).

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. Для визначення ролі мотивації СПЗ СУ, слід звернути увагу на зміст таких законів:

- Закон зростання складності завдань у процесі функціонування «внутрішнє ефективної організації». Його сутність полягає ось у чому: якщо в організації не вирішено проблему мотивації, кількість завдань зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.
- Закон зростання невизначеності, який констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або частка управлінських завдань, що первісно не піддаються розв'язанню жодним з наявних методів управління, зростає зі зростанням чисельності персоналу.

Прояв цих законів на практиці свідчить про недосконалість змісту СПЗ СУ організації та недоліки усієї системи стратегічного управління.

Мотивація у стратегічному управлінні орієнтується на поєднання змістовних і процесуальних теорій мотивації з акцентом на біхевіористські погляди Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума та Б. Ф. Скіннера. Зі змістовних теорій мотивації запозичуються такі орієнтири, як «потреба у визнанні», «потреба в самореалізації» (А. Маслоу), «потреба у зростанні» (К. Алделфера), що дає змогу пов'язати індивідуальні та організаційні потреби.

Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом.

Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в належності», «потреба в навчанні» тощо (табл. 10.7).

Таблиця 10.7

Мотиватори стратегічної поведінки[42]

Спрямованість мотивації	Мотиватори стратегічної поведінки
Для кваліфікованого робітника	Досягнення відповідного соціального статусу Відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує кваліфікований робітник Службове просування Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності Почуття причетності до справ фірми Безпека та захист трудової діяльності
Для службовця одного з відділів апарату управління організації	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Сприятлива форма оплати праці Визнання в колективі Просування по службі
Для керівника функціонального відділу	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи Змістовна, цікава праця Сприятливі умови праці
Для представника вищого рівня управління	Повне визнання виконаної роботи Дисципліна праці Усвідомлення суспільної корисності праці Цікава, змістовна праця Матеріальна мотивація
Для некваліфікованого робітника	Особисті контакти з менеджером Допомога у вирішенні особистих проблем Стабільність зайнятості Справедлива оплата праці Сприятливі умови праці Безпека та захист трудової діяльності

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

[42] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;
- різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;
- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

Оскільки реалізація стратегічних дій потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, у мотиваційній системі передбачаються певним чином орієнтовані стимули (рис. 10.13).

У стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція переходу від індивідуальних, короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових під час побудови системи винагороди. Орієнтація навіть на такий важливий показник, як строк повернення інвестицій (або ROI — return on investment), може дезорієнтувати діяльність СГЦ та їхніх керівників, які, отримавши високі показники у короткостроковій перспективі, скорочують тривалість існування напрямку діяльності, припиняючи подальше інвестування в його розвиток.

Рис. 10.13. Основні види винагороди [63][43]

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Тому виникає потреба в розв'язанні таких основних проблем:

[43] Шершнева ЗЕ Стратегическое управление [Текст] - учебник / ЗЕ Шершнева - 2-е изд, перераб и доп - М.: Финансы и статистика, 2004 - 699 с.

- що розуміти під досягненням стратегічних орієнтирів? Це важливо визначити при домінуванні «цілей розвитку» як основи для формування «стратегічного набору»;
- якими засобами можна зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей?

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням уже на стадії розробки їхніх потенційних виконавців, друга – передбачає творче використання стандартних механізмів винагороди-покарання, зокрема: підвищення платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках; надання пільг; сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи); заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика); більша (або менша) відповідальність; збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо.

Гнучкий графік роботи (Flexitime) – один з нематеріальних важелів винагороди, при якому робітникам в деяких межах дозволяється самостійно визначати власні години роботи, але при цьому вони повинні дотримувати дві основні умови:

- неодмінно бути присутніми на робочому місці в основний робочий час, визначений для усіх робітників організації з метою виконання спільних завдань;
- відпрацьовувати визначену кількість годин на тиждень.

Відомі більш ніж десять варіантів використання гнучких графіків роботи. Кожен з них має певні особливості за кількісними характеристиками та свободі виконавців впливати на визначення порядку власної роботи, однак усіх їх поєднує зростання відповідальності за результати роботи, ініціативи та дисциплінованості. Можна стверджувати, що гнучкі графіки сприяють формуванню стратегічної поведінки персоналу підприємства, оскільки вимага-ють опанування планового підходу до власної діяльності та управління часом.

Таким чином СПЗ СУ – невід’ємна частина стратегічного управління, яка пронизує увесь стратегічний процес: від початку формування ідей та стратегічного мислення – до створення умов для формування стратегічної поведінки окремої особи групи, організації в цілому. Стратегічна поведінка – це той інструмент, що забезпечує відтворення всіх необхідних дій з розробки та виконання стратегічного набору організації, примушує організацію та окремі її елементи функціонувати у стратегічному режимі.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «стратегічні зміни». Які Вам відомі типи змін? Дайте їх характеристику.

2. У чому полягає сутність поняття «стратегічний організаційний розвиток» підприємства?

3. Чи здійснює вплив розуміння сутності стратегій на ступінь її реалізації? Якщо так, то яким чином.

4. Яка роль системи мотивації у стратегічному управлінні та формуванні стратегічної поведінки персоналу підприємства?

5. Якими основними навичкамиповинен володіти менеджер, щоб ефективно працювати в організації, де застосовується стратегічне управління?

6. Чим пояснити опір змінам на підприємстві (в організації) і як його можна усунути (пом'якшити)?

7. Які основні напрями соціально-психологічного супроводження необхідно застоувати на українських підприємствах?

8. Які Вам відомі переваги і недоліки різних варіантів проведення змін на підприємстві (в організації)?

9. Що можна вважатиголовними мотиваторами та регуляторами мотивації на українських підприємствах?

10. Які фактори сприяють та протидіють проведенню стратегічних організаційних змін на підприємстві?

ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЇ ТА ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4

І. Практична ситуація: Група Альянс – один з провідних постачальників фінансово-страхових послуг у світі. Материнська компанія групи – Allianz SE – була заснована в Мюнхені (Німеччина) в 1890 році. Сьогодні близько 78 мільйонів клієнтів більш ніж з 70 країн на 5 континентах довіряють Allianz.

В Україні концерн представлений з 2005 року дочірньою компанією «Альянс Україна», яка сьогодні входить до провідних страховиків країни. Компанія має ліцензії на здійснення 29 видів страхування та пропонує універсальний набір послуг як представникам малого, середнього та великого бізнесу , так і приватним особам.

Нещодавно керівництво компанії намагалося поліпшити політику заохочень працівників у відділі претензій, яке займалося виплатою медичних страховок. В компанії була прийнята система заохочень, яка передбачає виплату (один раз на півроку) премії в розмірі 5% від заробітної плати

«кращим» працівникам, 4% – працівникам, що працюють «добре», та 3% – всім іншим. Одночасно нараховувалась премія в 1% за недопущення помилкових переплат. Поряд з цим, з метою більш акуратного відношення до виплати заяв на страхове відшкодування хірургічних операцій, була введена система підрахунку повернених чеків та скарг власників полісів. Однак, у працівників відділу претензій постійно виникала одна й та сама проблема: за принесеними від лікаря довідками вони не могли визначити, до якого з двох типів хірургічних операцій, які оплачує компанія, відноситься принесена клієнтом.

Для уточнення працівники відділу могли б звернутися з листом до лікаря, щоб він пояснив довідку, однак на це потребується час, а керівництво потребувало, щоб страховка сплачувалася протягом одного-двох днів. В результаті відділ претензій став працювати під девізом: «В разі сумнівів – сплатити». Таким чином, склалося враження, що працівники стали працювати ніби то краще (оскільки кількість скарг від власників полюсів зменшувалося), однак компанія стала нести збитки через збільшення обсягів виплат. І працівники ставились з байдужістю до цього, адже, перспективи отримання премії в 1% за недопущення помилкових переплат перекривалися бажанням отримати премії «кращім» працівникам в розмірі 5%. Крім того, існувало правило, згідно з яким, співробітники позбавлюються премії, якщо протягом попереднього шестимісячного періоду вони не менше шести разів були відсутні на роботі, або запізнювались. Компанія вимагала дотримання правил розпорядку, сподіваючись, що це підвищить продуктивність. Однак заборона на прогули та запізнення була не настільки суворою, оскільки враховувалася кількість прогуляних годин.

Питання для обговорення: *1. Визначте, які помилки були допущені компанією «Allianz Україна» по відношенню до власного персоналу? 2. Яку стратегію управління персоналом слід обрати компанії для поліпшення існуючої ситуації? Опишіть докладні кроки щодо вибору та реалізації стратегії управління персоналом.*

II. Практична ситуація: *Ознайомившись з діяльністю одного із вітчизняних підприємств та використовуючи результати досліджень кейсів (1-6) із попередніх розділів, виконайте наступні завдання:*

1. Оцініть стратегічні альтернативи розвитку досліджуваного Вами підприємства за допомогою інструментів, орієнтованих на вартість (Кейс 8).

2. Реалізуйте обрану Вами стратегію підприємства за допомогою збалансованої системи показників (Кейс 9).

3. Побудуйте карту ризиків реалізації стратегії (Кейс 10).

КЕЙС 8. РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

Мета: формування знань та навичок оцінки ефективності стратегії одним з найбільш поширених показників: Economic Value Added (EVA).

Вихідні дані для рішення практичної ситуації необхідно внести у *таблицю 1*

Таблиця 1

Вихідні дані для рішення практичної ситуації (USD “000”)

<table>
<tr><th>Активи</th><th>Пасиви</th><th>Додаткові інвестиції</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Оборотні засоби
_____</td><td>Короткострокова заборгованість
_____</td><td rowspan="3">Додаткові інвестиції
_____
половина може бути профінансована за рахунок власних коштів, а інша – за рахунок запозичених коштів</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Довгострокова заборгованість
_____</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Основні засоби
_____</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td>Власний капітал
_____</td><td>Додатковий об'єм продажів
_____</td></tr>
</table>

Ставка податку на прибутку	**____ %**	**Капітал**	**Сума**
Прибутковість продаж	____ %	Борг	
		Власний капітал	

Крок перший. Ознайомитись з формулами розрахунку фактичного економічного прибутку компанії – Economic Value Added (EVA). Показник розраховують за формулою:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - (WACC * IC),}$$

або $\mathbf{EVA = NI – E * Ce}$

де:

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) — чистий операційний прибуток за вирахуванням податків, але до виплати відсотків;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) — середньозважена ціна капіталу;

IC (Invested Capital) — сума інвестованого в компанію капіталу.

Альтернативна формула розрахунку:

$$\mathbf{EVA = (ROCE - WACC) * IC,}$$

де:

POCE (Return on Capital Employed) — рентабельність використаного капіталу;

$$POCE = \frac{NOPAT}{Average\ Capital\ Employed} * 100\ \%$$

WACC (Weighted Average Cost of Capital) — середньозважена ціна капіталу:

$$WACC = \frac{D}{E+D} * Cd * (1-t) + \frac{E}{E+D} * Ce$$

IC (Invested Capital) — сума інвестованого в компанію капіталу.

Крок другий. Заповнити *таблицю 2* відповідними розрахунками.

Таблиця 2

Розрахунок EVA для досліджуваної компанії

	Базовий сценарій	**Після інвестицій**
Виручка (USD “000”)		
Операційний прибуток		
Процентні платежі		
Чистий прибуток (USD “000”)		
Процентні платежі (після податків)		
Віддача від використаного капіталу		
Сума використаного капіталу		
ROCE		
WACC		
Приріст (ROCE - WACC)		
Додана вартість (EVA)		

Крок третій. Оцінити ефективність стратегічії досліджуваного Вами підприємства та сформулювати відповідні висновки.

ВИСНОВКИ_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

КЕЙС 9. РОЗРАХУНОК ЗАБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Мета: формування знань та навичок реалізації стратегії, використовуючи методику збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)).

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на основі виміру та оцінки її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати всі суттєві аспекти її діяльності.

Призначенням системи є забезпечення чіткого формулювання стратегічних планів та їхню реалізації.

Крок перший. Застосуємо методику збалансованої системи показників на основі розрахунку інтегрального показника. На першому етапі буде представлено розрахунок показників кожної складової збалансованої системи показників, зокрема фінансової складової *(табл. 1)*.

Таблиця 1

Розрахунок показників фінансової складової збалансованої системи показників

Показник	**Формула**	**Розрахунок**	**Значення за 20__ рік**
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К абс.л.)	К.ал. = Грошові активи/Поточні зобов'язання		
Коефіцієнт загальної ліквідності (К зл)	Кзл= Оборотні активи/ Поточні зобов'язання		
Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів (Кдз)	Кдз=довгострокові зобов'язання / довгострокові зобов'язання + власний капітал		
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	ROA = Чистий прибуток / Активи		
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	ROE = Чистий прибуток / Власний капітал		

Крок другий. Розраховуємо показники такої складової збалансованої системи показників, як клієнти *(табл. 2)*.

Таблиця 2

Розрахунок показників складової «Клієнти» збалансованої системи показників

Показник	Формула	Розрахунок	Значення за 20__ рік
Частка сегмента ринку			
Рентабельність продажів	ROS= чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації		
Чисельність основних конкурентів			
Питома вага нормальної дебіторської заборгованості	Пит. вага.=Дебіторська заборгованість/Оборотні активи		

Крок третій. Розраховуємо показники такої складової збалансованої системи показників, як внутрішні бізнес-процеси *(табл. 3)*.

Таблиця 3

Розрахунок показників складової внутрішніх бізнес-процесів збалансованої системи показників

Показник	Формула	Розрахунок	Значення за 20__ рік
Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається	ПВосн.пр.= Qосн.пр/Вр		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)	Коб = Вр/ОА		
Коефіцієнт рентабельності виробництва (Кр.вир.)	Кр.вир.=ЧП/СБ		
Коефіцієнт ритмічності виробництва (Критм)	Показники за плановий період у порівняні з фактичним		

Крок четвертий. Розраховуємо показники такої складової збалансованої системи показників, як «навчання та розвиток» *(табл. 4)*.

Таблиця 4

Розрахунок показників складової «навчання та розвиток» збалансованої системи показників

Показник	Формула	Розрахунок	Значення за 20__ рік
Коефіцієнт кадрового потенціалу (Ккв)	Ркваліф = Квал/ Кзаг		
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	Кіп = Кількість висококваліфікованих працівників / Середньооблікова чисельність		
Доля витрат на навчання та розвиток персоналу (Дв навч.,розв.)	Витр на навч/Собівартості		
Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента BMW (ЧПперс)	ПерсМ.Січ/ПерсBMW		

Крок п'ятий. Розраховуємо окремі елементи інтегрального показника збалансованої системи показників, результати вносиму у *таблицю 5*.

Таблиця 5

Розрахунок інтегрального показника збалансованої системи показників

№ з/п	Показник	Значення показника (М1)	Вагомість показника (М2)
	Фінанси		
1.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К абс.л.)		
1.2.	Коефіцієнт загальної ліквідності (К зл)		
1.3.	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів (Кдз)		
1.4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)		
1.5.	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)		
Інтегральний показник - фінанси = $\sum M1 * M2$			
	Клієнти		
2.1.	Частка сегмента ринку (0,47%)		
2.2.	Рентабельність продажів(24,58%)		
2.3.	Чисельність основних конкурентів(2)		
2.4.	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості(12,08%)		
Інтегральний показник - клієнти = $\sum M1 * M2$			
	«Внутрішні бізнес-процеси»		
3.1.	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається		
3.2.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)		

3.3.	Коефіцієнт рентабельності виробництва (Кр.вир.)		
3.4.	Коефіцієнт ритмічності виробництва (Критм)		
Інтегральний показник - внутрішні бізнес-процеси = $\sum M1 * M2$			
«Навчання та розвиток персоналу»			
4.1.	Коефіцієнт кадрового потенціалу (Ккв)		
4.2.	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу		
4.3.	Доля витрат на навчання та розвиток персоналу (Дв навч.,розв.)		
4.4.	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента BMW (ЧПперс)		
Інтегральний показник - навчання та розвиток персоналу = $\sum M1 * M2$			

Крок шостий. Розраховуємо інтегральний показник за наведеною нижче формулою та визначити базовустратегію змін, використовуючи наведену нижче шкалу оцінювання.

Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою:

$$I = \sqrt[4]{I_ф} + I_к + I_{вб-п} + I_п$$

Для визначення базової стратегії змін використовуємо наступну шкалу оцінювання:

- від 0 до 0,5 – відповідає базовим стратегіям змін «Скорочення або виходу з бізнесу» або «Перебудови».
- від 0,5 до 0,10 – відповідає базовим стратегіям змін «Перебудови» або «Оптимізації».
- від 1 до 1,5 – відповідає базовим стратегіям змін «Розвитку» або «Оптимізації».
- більше 1,5 – відповідає базовим стратегіям змін «Розвитку» або «Випередження».

ВИСНОВКИ_____

КЕЙС 10. ПОБУДОВА КАРТИ РИЗИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Мета: формування знань та навичок побудови карти ризиків реалізації обраної підприємством стратегії.

Оцінка потенційних наслідків конкретної події може бути утруднена тією обставиною, що наслідки варіюються в широких межах чи сама подія відбувається кілька разів протягом певного проміжку часу.

Крок перший. Виділити три ступені серйозності наслідків: високого, помірного і низького *(табл. 1).*

Таблиця 1

Аналіз наслідків

Ступінь серйозності наслідків	Наслідки
Високий	1. Фінансовий стан організації, найімовірніше, зміниться на суму в розмірі _____ 2. Істотний вплив на життєздатність організації (чи досягнення її стратегічних, виробничих цілей). 3. Значні політичні чи регіональні (місцеві) наслідки
Помірний	1. Фінансовий стан організації, найімовірніше, зміниться на суму від ___ до___ . 2. Помірний вплив на життєздатність організації (чи досягнення її стратегічних, виробничих цілей). 3. Помірні політичні чи регіональні (місцеві) наслідки
Слабкий	1. Фінансовий стан організації, найімовірніше, зміниться на суму від _____до _____ 2. Мінімальний вплив на життєздатність організації (чи досягнення її стратегічних, виробничих цілей). 3. Мінімальні політичні чи регіональні (місцеві) наслідки

Крок другий. Оцінити імовірність події у загальному, чистому й цільовому вигляді. Так, у загальному вигляді ймовірність події оцінюють, не враховуючи заходів, що компанія може вжити для того, щоб знизити цю ймовірність.

У чистому вигляді ймовірність оцінюють, ураховуючи, що буде вжито всіх можливих заходів, щоб уникнути ризику чи знизити його ймовірність.

Цільовий підхід означає, що для ризику встановлюють визначені параметри ймовірності, які відбивають погляд керівництва компанії. Якщо ж чиста ймовірність і цільова різняться, то варто переглянути ризик-профіль.

Загальноприйнято виражати ймовірність у таких термінах: висока, помірна і низька *(табл. 2).*

Таблиця 2

Аналіз імовірності (стосовно збитку)

Оцінка ймовірності	Характеристика ймовірності події	Індикатори
Висока	Можлива один раз протягом року. Є більш ніж 25 %-ва ймовірність	Можливість виникнення події – кілька разів протягом наступних 10років. Подія відбулася протягом останніх двох років. Подія є типовою для
Помірна	Можлива один раз протягом 10 років. Є менш ніж 25 %-ва ймовірність (але більш ніж 2 %)	Може відбутися більш ніж один раз протягом наступних 10 років. Подію важко контролювати через ряд зовнішніх факторів. Фактично подія відбувалася в компанії
Низька	Найімовірніше,не відбудеться протягом 10 років. Є менш ніж 2 %-ва ймовірність	Не відбувалась у цій країні. Було б дивно, якби відбулася

Аналіз імовірності (стосовно сприятливих можливостей)

Оцінка ймовірності	Опис	Індикатори
Висока	Є хороші передумови для того, що успішний результат можливий один раз протягом року. Є більш ніж 75 %	Виходячи з наявної обстановки цілком очевидна ймовірність того, що подія відбудеться
Помірна	Можна припускати, що подія може відбутися один раз протягом 10 років. Є менш ніж 25 % ймовірність (але більш ніж 2	Можливість може реалізуватися за умови відповідного керування. Можна охарактеризувати як «розтягнену мету»
Низька	Незначні шанси того, що подія відбудеться у визначений термін. Є менш ніж 2 % ймовірність	Є можливість, яку менеджмент має ретельно досліджувати. За наявних ресурсів імовірність низька

Крок третій. Карту ризиків використовують як інструмент для зображення зв'язку між імовірністю і наслідками події для ключових ризиків. З її допомогою можна вимірювати й описувати профіль ризику компанії *(табл. 3)*.

Таблиця 3

Карта (часткова) ризиків стосовно збитків

Збиток	Імовірність		
	Низька	Середня	Висока
Високий	Пожежа		
Середній			
Низький		1. Зменшення прибутку. 2. Проблеми з термінами виконання замовлення	

Карта (часткова) ризиків стосовно сприятливої можливості

Сприятлива можливість	Імовірність		
	Низька	Середня	Висока
Висока	Створення СП	Фінансування інноваційного проекту	
Середня			
Низька			

Крок четвертий. Здійснюємо пріоритизацію факторів ризику за допомогою розрахунку підсумкової оцінки кожного фактора *(табл. 4)*;

Таблиця 4

Пріоритизація факторів ризику фірми

Фактор ризику	Бальна оцінка ймовірності	Бальна оцінка наслідків	Бальна оцінка впливу якості управління на фактор ризику або на наслідки	Узагальнена оцінка (2+3–4)	Коефіцієнт значущості групи факторів	Підсумкова оцінка (5×6)
1	2	3	4	5	6	7

Крок п'ятий. Відбір 20–25 % факторів з найвищою оцінкою. Ранжування відбувається порівнянням виявлених ризиків (збитку і можливості) з фінансовими ресурсами конкретної організації. Критерієм можуть бути показники прибутку, доходу, активів. Відбираємо орієнтовно 20–25 % факторів ризику та заносимо їх до таблиці *(табл. 5)*.

Таблиця 5

Відібрані фактори ризику фірми

Фактор ризику	Підсумкова оцінка
1.	

Крок шостий. Нанесення відібраних факторів на карту. У карту ризиків *(табл. 6)* вписують фактори ризику з *табл. 5*.

Таблиця 6

Карта ризиків

Збиток	Імовірність		
	Низька	Середня	Висока
Низький			
Середній			
Високий			

III. Практичне завдання: *визначення стратегії підприємства методом «дерева рішень»*. Метод «дерева рішень» застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних рішень.

Компоненти графіку «дерева рішень» включають:

- *три поля, які можуть повторюватися в залежності від складності самої задачі:* а) поле дій (поле можливих альтернатив). Тут перераховані всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми; б) поле можливих подій (поле ймовірностей подій). Тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені імовірності виникнення цих ситуацій; в) поле можливих наслідків (поле очікуваних результатів). Тут кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації;
- *три компоненти:* а) перша точка прийняття рішення. Вона зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій; б) точка можливостей. Вона звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій; в) «гілки дерева». Вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення):

а) спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева (чисту приведену вартість (NVP)):

$$\mathbf{NVP = \rho \times R,}$$

де: ρ − ймовірність настання події; R – величина виграшу або втрат.

б) порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

В результаті побудови «дерева рішень» розраховуються ймовірність кожного сценарію розвитку проекту, NPV (чиста приведена вартість) по кожному сценарієм, а також ряд інших принципово важливих показників. За допомогою цього методу вирішується цілий ряд завдань, коли є два або більше послідовних безлічі рішень, причому, наступні рішення ґрунтуються на результатах попередніх станів середовища, тобто з’являється ланцюжок рішень, що випливають одне з іншого.

Алгоритм побудови «дерева рішень» має такий вигляд. На першому етапі формулюємо завдання. Відкидаємо не відносяться до проблеми чинники, а що залишилися підрозділяємо на суттєві і несуттєві. Далі: визначаємо можливості збору інформації для експериментування і реальних дій; складаємо перелік подій, які з певною ймовірністю можуть відбутися: встановлюємо тимчасової порядок розташування подій, в результатах яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна зробити. На другому етапі будуємо «дерево рішень». Воно складається з двох основних частин: «рішень» і «імовірнісних подій». Суть третього етапу полягає в оцінці ймовірностей станів середовища, тобто зіставленні шансів виникнення кожного конкретного події. Встановлення виграшів(або програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив(дій) станів середовища становлять четвертий етап. На п'ятому етапі вирішується задача.

Після того, як дерево рішення побудовано, воно аналізується справа наліво, тобто починати треба з останнього прийнятого рішення. Для кожного рішення вибирається альтернатива з найбільшим показником віддачі (або з найменшими витратами). Якщо за прийняттям рішення слід кілька можливих варіантів подій, то вибирається альтернатива з найбільшою передбачуваним прибутком (або з найменшою передбачуваною величиною витрат).

Метод оцінки «дерева рішень» містить наступні чинники:

- діаграма у формі дерева рішень використовується для ілюстрації структури ризику і логіки рішення проекту;
- вірогідність вказують для ймовірності виникнення кожної гілки дерева;
- чиста приведена вартість (NVP) розраховується для кожної гілки, і потім видається підсумкова NVP для проекту;
- метод може бути використаний, щоб включити можливі результати майбутніх випробувань і відповідних рішень управління в оцінку вартості;
- включена можливість відмови від проекту.

Метод дерева рішень застосовується в ситуаціях, в яких результати одного рішення впливають на подальші рішення. Тобто «дерево рішень» – зручний метод для проведення та прийняття послідовних дій. Оцінка альтернатив у випадку, коли дії, що робляться на одній стадії, залежить від дій, які потрібно на попередній, є досить складною. Побудова «дерева рішень» найчастіше використовується для аналізу проектних ризиків.

Ситуація: Підприємство має на меті освоєння нових видів діяльності маючи на це відповідні ресурси в розмірі $\mathbf{Q_A}$ грн. Можливими стратегічними напрямками в даному випадку можуть бути:

- стратегія «А» – відмова підприємства від розширення кола діяльності та збереження наявних ресурсів;
- стратегія «Б» – реалізація принципово нового проекту з метою виробництва нового продукту чи надання нових послуг з можливістю отримання позитивного результату в розмірі $\mathbf{Q}_{\text{Б}}^{\text{п}}$ грн. з ймовірністю $\text{р}_{\text{Б}}^{\text{п}}$ та можливістю отримання негативного результату з ймовірністю $\text{р}_{\text{Б}}^{\text{н}}$;
- стратегія «В» – освоєння вже існуючих на ринку видів діяльності з можливістю отримання позитивного результату в розмірі $\mathbf{Q}_{\text{В}}^{\text{п}}$ грн. з ймовірністю $\text{р}_{\text{В}}^{\text{п}}$ та можливістю отримання негативного результату з ймовірністю $\text{р}_{\text{В}}^{\text{н}}$;
- стратегія «Г» – звернення за відповідною інформацією про ринкову кон'юнктуру до консалтингових організацій і тоді: а) в разі отримання негативного прогнозу щодо перспектив диверсифікації – відмова від її здійснення, б) в разі отримання позитивного прогнозу – використання наявних ресурсів на здійснення нових видів діяльності з можливістю отримання позитивного результату в розмірі $\mathbf{Q}_{\text{Г}}^{\text{п}}$грн. з ймовірністю $\text{р}_{\text{Г}}^{\text{п}}$ та можливістю отримання негативного результату з ймовірністю $\text{р}_{\text{Г}}^{\text{н}}$.

На основі вхідних даних, наведених у *табл. 1* визначити оптимальну стратегію диверсифікації діяльності підприємства.

Керуючись даними таблиці потрібно: *1. Сформувати дерево стратегічних рішень. 2. Розрахувати очікувану корисність альтернативних стратегій. 3. Визначити оптимальну стратегію диверсифікації діяльності підприємства.*

Таблиця 1

Вихідні дані для визначення очікуваної корисності альтернативних стратегій

Варіант	*Альтернативні стратегії*										*Негативний результат*	*Витрати на консультаційні послуги*
	А	*Б*			*В*			*Г*				
	$\mathbf{Q}_А$	*Позитивний результат*		*Негативний результат*	*Позитивний результат*		*Негативний результат*	*Позитивний результат*		*Негативний результат*		
		$\mathbf{R}^п_Б$	$p^п_Б$	$p^н_Б$	$\mathbf{R}^п_В$	$p^п_В$	$p^н_В$	$\mathbf{R}^п_Г$	$p^п_Г$	$p^н_Г$.		
1.	55000	340000	0,13	0,87	140000	0,33	0,67	230000	0,43	0,57	2400	15000
2.	40000	139000	0,19	0,81	239000	0,39	0,61	234000	0,49	0,51	-9000	5000
3.	76000	327000	0,1	0,9	127000	0,4	0,6	127000	0,41	0,59	4000	10000
4.	63000	412000	0,21	0,79	112000	0,31	0,69	212000	0,31	0,69	2000	18000
5.	77000	511000	0,12	0,88	111000	0,42	0,58	211000	0,52	0,48	-1000	17000
6.	78000	350000	0,14	0,86	150000	0,44	0,56	250000	0,44	0,56	-5090	16000
7.	57000	306000	0,15	0,85	206000	0,35	0,65	76000	0,35	0,65	6000	11000
8.	76000	573000	0,16	0,84	73000	0,46	0,54	123000	0,44	0,56	3000	14000
9.	84000	331000	0,17	0,83	131000	0,47	0,53	161000	0,46	0,54	1000	10000
10.	42000	207000	0,18	0,82	107000	0,48	0,52	227000	0,28	0,72	-7000	8000
11.	33000	166000	0,2	0,8	266000	0,42	0,58	96000	0,32	0,68	6000	5000
12.	41000	202000	0,22	0,78	102000	0,32	0,68	109000	0,37	0,63	2000	7000
13.	29000	168000	0,23	0,77	268000	0,43	0,57	108000	0,43	0,57	8000	3000
14.	51000	175000	0,12	0,88	175000	0,22	0,78	115000	0,22	0,78	-5000	9000
15.	59000	165000	0,13	0,87	265000	0,23	0,77	166000	0,23	0,77	-6500	12000
16.	60000	210000	0,32	0,68	110000	0,42	0,58	270000	0,52	0,48	-3000	15000
17.	18000	140000	0,33	0,67	40000	0,43	0,57	146000	0,43	0,57	1400	4000
18.	58000	366000	0,29	0,71	166000	0,39	0,61	268000	0,29	0,71	3660	8000
19.	56000	464000	0,31	0,69	164000	0,41	0,59	244000	0,21	0,79	4640	13000
20.	53000	550000	0,11	0,89	250000	0,19	0,81	180000	0,39	0,61	5500	6000
21.	28000	169000	0,13	0,87	149000	0,35	0,65	154000	0,35	0,65	-1690	15000
22.	81000	187000	0,39	0,61	157000	0,49	0,51	181000	0,49	0,51	8700	17000
23.	79000	320000	0,43	0,57	120000	0,23	0,77	80000	0,27	0,73	-2000	10000
24.	65000	230000	0,39	0,61	130000	0,39	0,61	190000	0,39	0,61	2300	6000
25.	34000	209000	0,24	0,76	109000	0,34	0,66	169000	0,34	0,66	2090	4000

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Dill W. Environment asan Influence on Management Autonomy Administrative Science Quaterly. — 1958. — Vol. 2. — № 3.
2. Heyne, Paul Focus: Christiansand Economic Thinking. Seminar [Текст] / Paul Heyne // ConcordiaSeminaryStudentPublications, St. Louis, Mo. – December, 1970. – 12 p.
3. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
4. Porter, M. (1979) «How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Изд-во "Питер", 1999. - 416 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management. — Питер, 2009.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. –Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
8. Балабанова, Л.В . Управління персоналом [Текст] : навч.посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 471 с.
9. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності // ЕКОНОМІКА: реалії часу - №2(12), 2014 – С. 7
10. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : [Навч. посіб.] / О.Г. Бровкова - К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. - 224 с.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. / В. О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 2009. — 164 с.
13. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 284 с.
14. Гаркавенко, С. С. (Світлана Степанівна) Маркетинг :підручник /С.С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2007. 717 с.
15. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с

16. Глобалізація // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. — К. : Наук. думка, 2004. — Т. 2 : Г — Д. — С. 118. — ISBN 966-00-0405-2.

17. Головко Т. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / Т. В. Головко, С. В. Сагова ; [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного]. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.

18. Джозеф О'Коннор Мистецтво системного мислення – необхідні знання про системи і творчий підхід до вирішення проблем / Дж. О'Коннор, Іан Макдермотт. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. –. 256 с, переклад Б. Пінскера

19. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань,. В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

20. Довгань Л. Є Стратегічне управління : [Навч. посіб.] / : [Л. Є . Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко 2ге вид].– К.: Центр учб. літ., 2011. – 440 с.

21. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.

22. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.

23. Зайченко О. Стратегічне мислення як корпоративна компетенція / О. Зайченко // Консалтинг в Україні, №56, весна, 2011. – http://www.trn.ua/-articles/4072/

24. Инновационный менеджмент : [учебн. пособие] / Редакционная группа Л. П. Гончаренко, Е. А. Олейникова, В. В. Березин. – М. : КНОРУС, 2005. – 544 с.

25. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

26. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. — М. : Олимп- Бизнес, 2005. — 512 с.

27. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

28. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.:Экономика, 1991. – 582 с.

29. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. / Ким У. Чен, Моборн Р. – М. : НІРРО, 2005. – 727 с.

30. Кіндрацька, Галина Іванівна. Стратегічний менеджмент :навч. посіб. /Г.І. Кіндрацька. К. : Знання, 2006. 366 с.

31. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

32. Ковтун О.В. Стратегія підприємства : підручник / О.В. Ковтун. – Львів : Вид-во «Новий світ. – 2000», 2009. – 680 с.

33. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.

34. Ляшенко, Г.П., Гаєвська Л.М., Чернова О.В., Піжук О.І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів - Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009

35. Майкл Портер Що таке стратегія? //Журнал «Синергія» - джерело: http://www.management.com.ua/strategy/str048.html

36. Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – Ч. 3. – С. 138- 139.

37. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.-702

38. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: екскурсия по дебрям стратегического менеджмента : [Електронний ресурс] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000

39. Минчинська І. В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – С. 52

40. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П.Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с

41. Немов Р. С. Психология: Словарь-справочник: В 2-х ч. Ч.1. – М.: Владос-ПРЕСС, 2003. – 304 с.

42. Немцов В.Д. Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2004.-559 с.

43. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с.

44. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2006. – №12. – С. 132-138

45. Олексюк О.І. Досвід використання системи показників в оцінці результативності діяльності підприємств / І.О. Олексюк // Вчені записки : зб. наук. праць Київського університету ім. Вадима Гетьмана. – 2009. – Вип. 11. – С. 119-132.

46. Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для сту- дентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.

47. Пітер Сенге П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчання організацій / П. Сенге – Харків, 2006 – 384 с.

48. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В.А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.

49. Піжук О. І. Формирование и эффективная реализация стратегии интегрированного роста предприятия: [коллективная монография] / О. І. Піжук, О. С. Тимощук // Современный менеджмент: эффективные подходы к управлению – Одесса 2014. – С.194-226

50. Піжук О.І., Пронькін М.С Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського .– Випуск 16, 2017. – с. 427-434

51. Піжук О.І., Тимощук О.С. Методика оцінки рівня привабливості вітчизняного підприємства як об'єкта недружніх поглинань / ВІСНИК ЖДТУ. 2013. № 2 (64) – 183-188

52. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Уп 58 равление развитием организации». Модуль 4. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 344 с.

53. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина - 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.

54. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с

55. Психологія: Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. – К.: Либідь, 2001. – 390 с.

56. Речкалов В. Пивна гра і ефект кнута : [електронний ресурс] / http://tocpeople.com/2013/04/pivnaya-igra/

57. Рядченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів, 2005. – 272с.

58. Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст] \ В. Савчук – К. : Companion Group, 2014. – 304 с.

59. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

60. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Стратегія економічного розвитку України. № 30 (2012)

61. Система // Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. — 5-те вид. — К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005.

62. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подрєза С.М. Антикризовий менеджмент Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с.

63. Скібіцький О. М. С 42 Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009 — 568 с. І

64. Скриньковський Р. М. Діагностика внутрішнього середовища підприєм-ства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін / Р. М. Скринько-вський, Ж. В. Семчук, Л. С. Гарасим // ЕНФВ «Ефективна економіка» – http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851

65. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій [підручник] / В. П. Сладкевич ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : Персонал, 2008. – 495 с.

66. Сластенко Є.Ф., Ягодзінський С.М. Логіка: Навчальний посібник. – К.: НАУ, 2005. – 192 с.

67. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С. 11

68. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др.-Х.: Инжэк, 2007. – 375 с.

69. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с

70. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. Учебник для вузов / Горбашко Е. А., 2015, - 447 с.

71. Фатхутдников Р.А.Управление конкурентоспособностью организации — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.

72. Шервуд Деніс Бачити ліс за деревами. Системний підхід для вдосконалення бізнес-моделі / Д. Шервуд. – 2002. – 380 с – http://baguzin.ru/wp/?p=3899

73. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп.– К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - http://buklib.net/books/21968/

Навчальне електронне мережеве видання

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Піжук Ольга Іванівна

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Друк. арк. 22.52. Замовлення №764

Підготовка до друку Видавничо-поліграфічним центром
Університету ДФС України
08200, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., Україна

Свідоцтво про внесення субєкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 5104 від 20.05.2016