

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/3/076.00.1/073.00.1/Б- 2021
	Екземпляр № 1	Арк 147/1

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Державного університету
«Житомирська політехніка»
протокол від __ _____
20__ Р. №__

Юшкевич О.О.
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»

**Галузь знань: 07 Управління та адміністрування,
Спеціальність 073 Менеджмент
076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Освітньо-кваліфікаційний рівень «Бакалавр»**

Рекомендовано на
засіданні кафедри
менеджменту і
підприємництва
_____ 2021 р.,
протокол № _____

Розробник: д.е.н., доцент Олена ЮШКЕВИЧ

Житомир 2021 – 2022 н. р.

ЗМІСТ

Вступ.....	2
Змістовий модуль 1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства.....	4
Тема 1. Стратегія розвитку підприємства: поняття, еволюція концепції.....	4
Тема 2. Місія і цілі підприємства	7
Тема 3. Стратегічний контекст діяльності підприємства	9
Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз підприємства.....	20
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.....	20
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	43
Змістовий модуль 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства.....	59
Тема 6. Стратегії бізнесу підприємства.....	59
Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.....	69
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.....	77
Тема 9. Корпоративна Стратегія розвитку підприємства.....	83
Тема 10. Методи формування стратегії розвитку підприємства.....	94
Змістовий модуль 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору.....	106
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі.....	106
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії.....	116
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії.....	126
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.....	132
Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.....	138
Список рекомендованих джерел	145

ВСТУП

Підприємства – це відкриті системи, що активно взаємодіють з зовнішнім середовищем. Бурхливі і неоднозначні зміни середовища є передумовою розробки на підприємстві системи гнучкого пристосування до змін. Саме в рамках стратегічного аспекту діяльності кожне підприємство може швидко реагувати на зміни середовища і при цьому зберігати успішність і результативність діяльності в довгостроковому періоді.

Дисципліна «Стратегія розвитку підприємства» за освітньо-професійною програмою має статус нормативної, тобто кожен фахівець з «економіки підприємства» має сформулювати стратегічне мислення, яке буде підкріплені в подальшому іншими суміжними дисциплінами.

Метою дисципліни: є вивчення сутності та особливостей основних видів стратегій, з'ясування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розробку і реалізацію стратегій.

Дисципліна формує у студента стратегічне бачення процесу функціонування та розвитку підприємств.

У ході вивчення даної дисципліни студент має:

- засвоїти теоретичні засади стратегічного аспекту діяльності підприємства;
- сформулювати і розвинути навички стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни;
- оволодіти навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегії розвитку підприємства ;
- освоїти інструментарій розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив;
- сформулювати навички аналітичного обґрунтування стратегічних рішень і розв'язання стратегічних завдань.

Змістовий модуль 1. Стратегія розвитку підприємства: сутність, передумови виникнення, сучасне розуміння та стратегічний контекст підприємства

Тема 1. Стратегія розвитку підприємства: поняття, еволюція концепції

1. Еволюція концепції стратегії розвитку підприємства
2. Сутність стратегії
3. Види стратегій

1. Еволюція концепції стратегії розвитку підприємства

Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Стратегія розвитку підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії розвитку підприємства .

Перші трактування стратегії розвитку підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей.

Стратегічне управління підприємством за такої концепції стратегії було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів- стратегій за умови стабільності зовнішнього і

внутрішнього середовища і одержало назву управління розвитком підприємства "за відхиленнями".

Наступним кроком в еволюції стратегії розвитку підприємства стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства "від досягнутого". На відміну від попереднього, цей тип трактування стратегії передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників підприємства, які по різному впливають на його діяльність. Вплив одних чинників сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою у досягненні стратегічних цілей.

Стратегічне управління "від досягнутого" відрізняється від управління "за відхиленнями" наявністю елементів передбачення майбутнього (довгострокове екстраполятивне планування). Саме на цьому етапі функцію стратегії розвитку підприємства почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Основними недоліками такого трактування стратегії розвитку підприємства є те, що майбутнє розглядається як екстрапольоване минуле; неналежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, які впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації методів довгострокового планування (балансового і нормативного) на радикальні інновації; бюрократизованість планових процедур, великі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів, які майже ніколи не виконувалися.

Незважаючи на обмеження та недоліки підходи до формування стратегії розвитку підприємства "від досягнутого" і "за відхиленнями" є дуже поширеними серед сучасних українських підприємств.

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створив передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

Нова концепція стратегії виключає детермінізм (лат. *Determinatus* - визначний, обмежений) у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них. В такій концепції стратегії змінюється і сама концепція розвитку підприємства, яка охоплює усі сторони його розвитку, має комплексний характер. Стратегія розроблюється у формі структурованих планових документів, в яких певним

чином пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших.

Перелік типових стратегічних рішень із яких підприємство має здійснити свій вибір, включає:

збереження досягнутих позицій на ринках збуту продукції при зміні умов ринку;

збільшення обсягів продажу при збереженні структури і номенклатури продукції та географії ринків;

збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;

збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і виходу на нові ринки збуту;

зменшення обсягів продажу за рахунок згортання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних видів продукції;

збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни тощо.

На наступному етапі еволюції концепції стратегії розвитку підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства.

Стратегія як процес торкається впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати. Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямку;

виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

Таким чином, стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.

Останній етап еволюції концепції стратегії розвитку підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, в галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки тощо.

Сучасна модель стратегії - це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей-

орієнтирів організації. На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва.

Новий підхід до стратегічного управління передбачає такі процедури і механізми: перехід від політики диверсифікації до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності; створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) в межах фірми, які самостійно визначають і незалежно здійснюють в межах узгоджених умов стратегію децентралізації повноважень і відповідальності, з одного боку, та високий рівень згуртованості незалежних підрозділів фірми, з іншого; запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

2. Сутність стратегії

В теорії менеджменту термін "стратегія" трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Поняття "стратегія" (від грецького - strategy) дослівно означає "мистецтво генерала", тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти "П" [30, с.10]:

стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодення до майбутнього;

стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це "теорія бізнесу даної організації";

стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

- процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;

- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;
- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;
- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується "...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства".

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

- визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;
- аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування "стратегічного набору" підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);
- розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі

та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал - ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

Отже, стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому Стратегія розвитку підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії розвитку підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика - процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства.

Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура - це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

3. Види стратегій

Розрізняють певні організаційні рівні побудови стратегій у диверсифікованих та вузько профільних компаніях.

Так, у диверсифікованих компаніях розробляють стратегії на чотирьох рівнях:

корпоративному; діловому; функціональному; операційному.

Корпоративна (загальна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства а саме:

– стратегія зростання - стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень;

- стратегія обмеженого зростання (стабілізації) - стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції;
- стратегія скорочення - стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей, які нижчі від рівня, досягнутого в минулому або виключенням окремих напрямків діяльності.

У вузько профільному підприємстві використовують три рівні побудови стратегій. Ділова стратегія в цьому разі є водночас корпоративною.

Шляхи досягнення підприємством бажаного результату (зростання, обмеженого зростання, скорочення) визначає конкурентна стратегія.

Конкурентна (ділова) стратегія - це план управління окремою сферою діяльності компанії, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Конкурентна стратегія визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Цю стратегію ще називають діловою, стратегією бізнесу або стратегією конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності. У кожній сфері діяльності передбачається розробка стратегії виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), маркетингу, фінансів та ін.

Операційна стратегія - більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представників і відділів. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

Критеріями потенційно ефективної стратегії є:

- ментальна правильність вибраної чи розроблюваної стратегії;
- ситуаційність;
- унікальність;
- здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в її стратегічні і тактичні конкурентні переваги;
- гнучка адекватність (власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім).

Перераховані характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.

Тема 2. Місія та цілі підприємства

1. Визначення місії підприємства
2. Класифікація та ранжування цілей підприємства.
3. Стратегічна прогалина.

1. Визначення місії підприємства

Початковим етапом формування стратегії розвитку підприємства є визначення місії організації (корпоративної місії, концепції), що полягає у встановленні смислу існування підприємства, її призначення) його місця в ринковій економіці.

Формуванню місії та цілей може передувати аналіз середовища. Це має місце в тих випадках, коли підприємство щойно створене з певними цілями і місією або ж сам факт існування підприємства передбачає певну місію і цілі, які впливають з причини його появи.

Головну мету, заради якої існує підприємство (концептуальну мету існування та діяльності підприємства в економічній системі) називають місією підприємства. Також місія підприємства це його генеральна (синоніми – глобальна, загальна) мета.

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

Зміст місії підприємства, як його основної загальної комплексної мети, визначають такі позиції, тобто місія підприємства може охоплювати:

- звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства;
- опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств;
- визначення внутрішньої концепції підприємства, у межах якої підприємство описує себе, зазначаючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання;
- опис іміджу (зовнішній образ) підприємства, що розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;
- характеристику ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, географії тощо);
- визначення напрямів розвитку і цілей підприємства.

Правильно сформульована місія підприємства повинна як мінімум висвітлювати такі основні елементи:

- призначення підприємства з точки зору конкретного виду діяльності (товару, і послуг) в умовах конкретного сегмента ринку, тобто давати опис продуктів або послуг, які пропонує підприємство і характеристику ринку, окреслення основних споживачів, клієнтів, користувачів підприємства);
- основні напрямки розвитку, орієнтири, цілі підприємства (виражені в терміні стабілізація, виживання, зростання, прибутковість тощо) і образ, якої намагається досягти підприємство;
- переваги, що виділяють підприємство серед конкурентів і зазначають на кращі та оригінальні шляхи задоволення потреб споживачів.

Місія має бути сформульована стисло і має носити декларативний характер. В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху.

Приклади формулювання місії:

Apple Computer, Inc. – «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі».

McDonald's – «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

2. Класифікація та ранжування цілей підприємства.

Цілі - конкретний кінцевий стан, до якого прямує підприємство. Ціль підприємства являє собою деталізацію та уточнення місії, вона сприяє виконанню основної функції підприємства, вираженої в його місії. І ціль, на відміну від місії, фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на досягнення яких і спрямовується діяльність підприємства.

Разом із тим, існує багато класифікаційних груп, які визначають цілі підприємства. В основі цих груп лежать різноманітні критерії.

Виділяють кількісні і якісні цілі.

Залежно від ступеня формалізації цілей виділяють такі їх типи: добре структуровані (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту) і неструктуровані (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів, а коло залежності виявити важко).

За періодом часу реалізації поділяють на: довго-, середньо- і короткострокові цілі.

За відповідною спрямованістю на види діяльності виділяють: стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

За функціональним аспектом (функціональними сферами) діяльності підприємства:

маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові тощо цілі.

За рівнем пріоритетності, значимості цілі поділяють на основні (головні) та локальні.

Вимогами до цілей є:

- конкретність і вимірність цілей (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти, чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити чи досягнуто мети, чи ні);

- реальність і досяжність (нереальність мети призводить до дезорієнтації підприємства, що негативно позначається на його діяльності);

- погодженість (несуперечливість, сумісність) цілей підприємства (довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим тощо);

- однозначність для сприйняття, ясність;

- гнучкість (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалася можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства).

У сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня і яка встановлює їх відносну важливість та черговість. Найнижчими рівнями такої ієрархії цілей є завдання, на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців у структурі підприємства і, на сам кінець,

конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації. Причому кожна мета (ціль) має свій часовий горизонт, який визначає строки її досягнення. На підприємствах, які самостійно розробляють стратегію, доцільно будувати таку ієрархію у вигляді так званого «дерева цілей» – графа зв'язків числових значень, взаємопов'язаних показників.

Особливу увагу при створенні системи цілей підприємства приділяють побудові «дерева цілей» підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети – місії на під цілі, завдання та окремі дії.

При побудові "дерева цілей" необхідно дотримуватися таких вимог:

- мета вищого рівня є орієнтиром для розроблення цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня, причому сукупність цих цілей повинна зумовлювати досягнення початкової мети;
- при побудові «дерева цілей» слід враховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей;
- цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності, кожного структурного підрозділу підприємства;- під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями, між різними сферами бізнесу і видами діяльності підприємства (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розроблення стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства. І якщо ієрархія цілей (у формі "дерева цілей") побудована правильно, то кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх цілей, забезпечує досягнення цілей підприємства в цілому.

3. Стратегічна прогалина.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають: пошук нових можливостей зростання;

активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів;

визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства;

перерозподіл ресурсів з неперспективних в конкурентоспроможні напрямки діяльності;

вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергетичного ефекту.

Для закриття (заповнення) стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг за такими параметрами:

положення на ринку	} як зовнішні характеристики
конкурентоспроможність	
прибутковість	} як внутрішні характеристики
ефективність виробництва	
можливості розвитку (в т.ч. фаза «життєвого циклу»)	
завершеність дослідження та розробок	

Метою проведення аналізу є отримання відповідей на такі запитання:

Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?

Чи треба скорочувати асортимент?

Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?

Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?

Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?

Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковки та системи ФОПСТИЗ?

Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, високоефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?

Якою має бути наша цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?

Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?

Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з метою покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

1. Характерні особливості стратегічного контексту підприємства
2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень
3. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп

1. Характерні особливості стратегічного контексту підприємства

Підприємство є певним соціальним інститутом, що обирає і займається певною господарською діяльністю (певним бізнесом) в умовах конкуренції. Бізнес, в даному випадку, нами розглядається як конкретний напрям чи вид економічної (господарської) діяльності підприємства щодо виробництва конкретних продуктів певного типу (товарів, послуг, інформації, знань), що характеризують його приналежність до певної галузі з виходом на конкретний ринок, і який виступає джерелом прибутку. Причому підприємство може бути як одно-, так і мультибізнесовою структурою, тобто здатне виробляти конкретні продукти визначених типів як окремо, так і в певному співвідношенні.

Отже, підприємство є соціально-економічною та матеріально-речовою системою і стратегічний аспект його діяльності, насамперед, стосується вибору бізнесу (а точніше – напрямів бізнесу і їх конфігурації), яким підприємство буде займатися.

Підприємство також є відкритою системою, вбудованою в зовнішнє ринкове конкурентне середовище звідки воно отримує ресурси і куди віддає створений ним продукт. І визначають та дають розвиток підприємству як відкритої системи зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають стратегічність його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу, яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. *Внутрішні* – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства.

Наступним найважливішим аспектом у стратегічному контексті підприємства є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства в обраних сферах бізнесу. Тому при формуванні стратегії розвитку підприємства слід приділяти особливу (головну) увагу питанню: «Яким чином підприємство може досягти чи завоювати конкурентну перевагу?» і, відтак, вибору ефективних, адекватних бізнесу підприємства стратегій, які базуються на стійкій конкурентній перевазі.

Існують численні шляхи, способи і засоби забезпечення конкурентної переваги підприємства в його бізнесі:

- досягнення низьких витрат порівняно з конкурентами;
- володіння найкращим продуктом на ринку;
- розвиток високоякісного обслуговування покупця;
- запатентована технологія;
- більш короткі терміни розробки й випробування нової продукції;
- більш зручне географічне розміщення бізнесу;
- найбільш привабливі для покупця риси продукції і стиль обслуговування;

- забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання високої якості, сервісу і прийнятної ціни);
- добре відома марка і репутація тощо.

Слід зауважити, що конкурентна стратегія має більш вузький розмах, ніж стратегія бізнесу. Бізнес-стратегія містить не тільки пропозиції щодо конкуренції, але також охоплює функціональні сфери стратегії, стосується різних змінних умов галузі, а не тільки пов'язаних з конкуренцією і повинна формувати повний діапазон стратегічних рекомендацій, які відповідають бізнесу підприємства. А конкурентна стратегія має справу винятково з планом дій щодо забезпечення успішної конкуренції і максимального задоволення покупців.

Отже, очевидно, що в стратегічному контексті управління діяльністю підприємства стосується:

по-перше, адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності (бізнесу) в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;

по-друге, прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу, їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів.

Відтак, стратегічний контекст підприємства визначається його можливостями сприймати зміни в середовищі та ефективно реагувати на них в ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо того як розвивати бізнес в цілому і окремі його напрямки, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку тощо.

При розробці і реалізації цих альтернативних стратегічних рішень доцільно дотримуватися певного стандартного алгоритму, що охоплює наступні процедури, які і відображують основні питання формування (вироблення) стратегії розвитку підприємства :

- формулювання (чи перевірка) місії підприємства;
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);
- аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;
- вибір стратегії для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, і подальше уточнення цілей;
- розробка забезпечувальних ресурсних і функціональних стратегій;
- формування загальної стратегії як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечувальних стратегій підприємства;

- складання стратегічного плану в якому оформляється весь «стратегічний набір» підприємства для реалізації;
- складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

Отже, в кінцевому підсумку стратегічні аспекти діяльності підприємства розкриваються його «стратегічним набором», що являє собою комплекси концептуальних стратегічних стандартних рішень, вказівок і процедур. Вони є адекватною реакцією підприємства на зовнішнє оточення і спрямовані на забезпечення ефективної адаптації підприємства до можливих змін цього оточення, а відтак на досягнення і підтримування ним в перспективі конкурентної переваги в обраних галузях і на ринках, в обраних стратегічних зонах господарювання (бізнесу) – СЗГ або СЗБ, що є конкретними формами існування зовнішнього оточення підприємства.

Обґрунтований «стратегічний набір» має заповнити так звану «стратегічну прогалину» в діяльності підприємства. «Стратегічна прогалина» – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями розвитку підприємства в зовнішньому оточенні, та бажаними орієнтирами. Тобто, багатоплановий, неоднозначний і не детермінований характер діяльності підприємства зумовлює необхідність прийняття для нього системи альтернативних стратегічних рішень чи системи альтернативних стратегічних вказівок, яка являє собою «стратегічний набір» підприємства..

2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень

Стратегічні рішення, вказівки на підприємстві є концептуальними і стосуються вибору:

- видів, сфер і напрямків (галузей та ринків) діяльності підприємства та їх конфігурації, поєднання (в межах так званого господарського портфеля з метою його оптимізації);
- підходів до забезпечення його конкурентної переваги в галузях і на ринках діяльності (мінімізація витрат, диференціація, їх комбінування в межах усього ринку чи його певного, сфокусованого сегменту);
- напрямків (інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, скорочення тощо) його розвитку в майбутньому.

Всі вони пов'язані головним чином з зовнішніми проблемами підприємства і з вирішенням проблем щодо вибору галузі діяльності, сегментів та місця на ринку, номенклатури продукції; з забезпеченням конкурентоспроможності окремого бізнесу і фірми в цілому. Стосуються вони (стратегічні рішення, вказівки) лише довгострокових проектів, пов'язаних з вибором альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства, характеризуються високим рівнем невизначеності і мають глобально-концептуальний характер щодо наслідків для підприємства.

Отже, стратегічні рішення (вказівки) – це концептуальні рішення (вказівки), які:

а) спрямовані на перспективу;

б) впливають на розподіл ресурсів за видами, сферами і напрямками діяльності підприємства.

Узагальнений перелік типів стратегічних рішень(а на їх основі – вказівок, заходів, дій) на підприємстві щодо оптимізації його бізнесу і забезпечення конкурентної переваги на перспективу:

Рішення (дії) щодо покращення короткострокової прибутковості: скорочення витрат - або бізнесу, ліквідація нерентабельних підрозділів тощо;

Рішення (дії), спрямовані на використання нових можливостей щодо забезпечення конкурентної переваги фірми: застосування нових технологій, товарів, різноманітних способів придбання підприємств конкурентів, укладання нових угод, вихід на світовий ринок тощо;

Рішення (дії) щодо інтеграції: вертикальної, горизонтальної, конгломеративної, створення СП;

Рішення (дії) стосовно спеціалізації або диверсифікації як бізнесу в цілому, такі в межах окремих видів (напрямів) бізнесу підприємства; стосовно скорочення або розширення асортименту продукції фірми, її модифікації, покращення якості, технічної характеристики, обслуговування тощо;

Рішення (заходи) щодо диверсифікації фінансових ресурсів, джерел формування доходів (бізнесу), входження в нові сфери діяльності, на нові ринки і галузі;

Рішення (дії, заходи) проти зовнішніх загроз щодо дій конкурентів: зміна цінової політики, мінімізація витрат, диференціація тощо;

Рішення (дії) щодо збереження конкурентних переваг фірми та посилення довгострокових конкурентних позицій: розширення ринку, розвиток ринку або товару, диференціація тощо;

Рішення (дії, заходи), пов'язані зі зміною умов ведення бізнесу в галузі, а саме: вимог договору, неурядових обмежень, глобалізації, конкуренції, зміни податкової та митної політики, появи та зникнення конкурентів тощо;

Рішення (заходи) щодо зміни продуктового, клієнтурного чи регіонального аспекту ведення бізнесу;

Рішення (заходи) щодо зміни форм та принципів управління бізнесом.

3. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп

Конкурентні переваги - концентрована форма вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства, галузі, національної економіки, які можна виміряти економічними показниками.

Конкурентні переваги не слід ототожнювати з потенційними можливостями компанії, оскільки вони є реальними фактами зафіксованих очевидних уподобань покупців. Досягнення конкурентних переваг можливе за рахунок низької собівартості продукції, високого рівня диференціації товарів, сегментування ринку, запровадження нововведень, оперативного реагування на потреби ринку, а також більш високого рівня продуктивності праці, кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якості і

технічного рівня виробів, стратегічного мислення на різних рівнях управління, управлінської майстерності тощо.

Конкурентні переваги мають порівняльний (відносний), а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу. Винятком є товари, які наділені унікальними властивостями і не мають заміників. Такі товари володіють абсолютними конкурентними перевагами, бо, крім унікальних споживчих цінностей (здатність задовольняти своїми корисними властивостями потреби споживачів), вони мають ще й особливу властивість, завдяки якій на певний час функціонують поза сферою конкуренції, займаючи монопольне становище на ринку.

Для забезпечення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Нерідко вони виявляються недостатніми, оскільки потрапляють під дію зовнішніх неконтрольованих факторів, які іноді можуть підсилювати, а дуже часто - послаблювати конкурентну перевагу.

Для моделювання, аналізу конкурентних переваг потрібен системний підхід. Це забезпечує ідентифікацію, виокремлення найважливіших факторів, які діють на об'єкти, що становлять інтерес.

Концепція стратегічних груп у конкурентному середовищі Концепцію стратегічних груп запропонував М.Е. Портер. Головною її перевагою є методологічна простота відображення ролі кожної з п'яти сил конкуренції у створенні конкурентних умов. Її аналітичний інструментарій особливо ефективний у процесі аналізу галузі, яка складається з кількох груп конкурентів, що займають особливі ринкові позиції і по-своєму працюють з покупцями.

Стратегічна група - група підприємств-конкурентів з однаковими стилем конкурентної активності і позиціями на ринку.

Галузь може мати одну стратегічну групу (всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією) або багато, кожна з яких застосовує індивідуальні ринкові прийоми. Наприклад, індустрія, що виробляє побутову техніку, складається з трьох стратегічних груп:

- підприємства, які виробляють побутову техніку (холодильники, морозильні камери;
- пральні, сушильні, посудомийні машини; кухонні, мікрохвильові печі), використовують активну рекламу на національному ринку, вертикальну інтеграцію, мають національну мережу дистриб'юторів і дилерів;
- спеціалізовані фірми, які мають імідж виробників суперякісної продукції, випускають власні рефрижератори, морозильні камери, пральні, сушильні і посудомийні машини, кухонні печі, фокусуючись на сегментах ринку з високими цінами і особливими прийомами поширення;
- приватна роздрібна торгівля за низькими цінами на сегменті ринку з низькими прибутками.

Карту стратегічних груп складають на основі розміщення галузевих стратегічних груп відповідно до їх ринкової позиції на двомірній площині з використанням двох стратегічних змінних.

Аналіз стратегічних груп доповнює бачення загальної картини конкурентної боротьби в галузі. Його особливості можна звести до таких положень:

- зміна ринкових умов неоднаково впливає на різні стратегічні групи. Нерідко напрям ринкових змін відчутно знижує життєздатність підприємств стратегічної групи, примушуючи їх перейти у благополучніші групи. Зміни можуть підвищувати (знижувати) бар'єри вступу в групи, створювати прецеденти для посилення (послаблення) конкурентних взаємодій всередині них.
- потенційна прибутковість різних стратегічних груп часто суттєво різниться, що залежить від їх ринкових позицій.
- вхідні бар'єри у різні стратегічні групи мають суттєві відмінності, а тому підприємства, які виходять на ринок, шукають легших шляхів.
- підприємства, що належать до різних стратегічних груп, часто піддаються випробуванням різних за економічним потенціалом постачальників, споживачів, фірм, які виробляють продукти-замінники в інших галузях.
- збільшення кількості стратегічних груп посилює внутрігалузеву боротьбу, оскільки підприємства вимушені конкурувати як всередині групи, так і між ними. Однак підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, приречені на суперництво, а підприємства із стратегічних груп, розташованих на карті далеко одна від одної, можуть не конкурувати між собою.

Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз підприємства

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства

1. Сутність стратегічного аналізу.
2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.
3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

1. Сутність стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. В цілому, *стратегія* — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити: Які в дійсності стратегічні можливості підприємства? Яка стратегія найкраща?

Дослідження проводяться у двох основних напрямках:

- вивчається ситуація і умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Перший напрям відноситься до макросередовища підприємства, а другий — до його мікро середовища. Ключові питання стратегічного аналізу наведені на рис. 1.

Діюче підприємство здійснює свою господарську діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем і навіть загибелі підприємства у тому випадку, якщо воно не забезпечує його необхідного функціонування.

Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

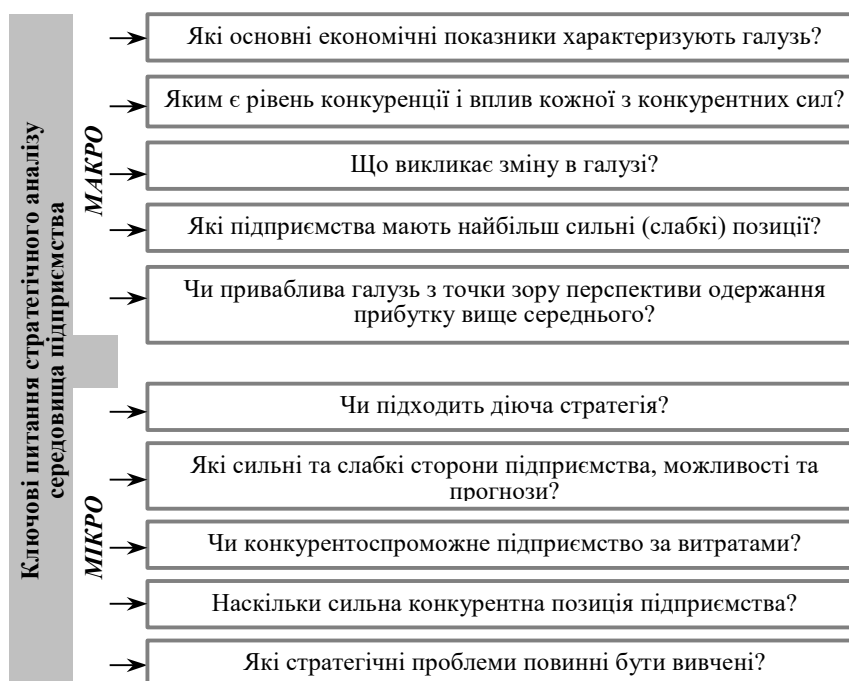


Рис. 1. Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікро середовища підприємства

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

2. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.

Розроблення стратегії звичайно починають із аналізу зовнішнього середовища, призначення якої зводиться до визначення можливостей і погроз, які формуються зовнішніми щодо фірми факторами, і визначення стратегічних альтернатив.

Фірма має ряд загальних для всіх складних організацій характеристик. Однією з основних є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Фірма повністю залежить від зовнішнього середовища щодо ресурсів, споживачів, конкурентів, постачальників, законодавства, соціальних, культурних, політичних та інших факторів. Ці взаємозалежні фактори впливають на всі процеси, які відбуваються в організації, у тому числі й на вибір стратегії.

Зовнішнє середовище - це всі умови і чинники, які виникають у навколишньому середовищі організації незалежно від діяльності конкретної організації, але які впливають чи можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

На організацію діє багато факторів. По суті, зовнішнє середовище представляється як спектр певних обмежень для організації. Тому при формуванні відносин із зовнішнім середовищем керівництво організації повинне вирішити питання про межі організації, тобто визначити, які чинники контролювані, а які залишаються за межами його впливу. Чітке розуміння співвідношення понять «зовнішнє середовище» і «границя організації» дозволить виділити найважливіші фактори середовища, які можуть найбільшою мірою впливати на діяльність фірми.

Відомий учений Дж. Ван Гіг таким способом описує співвідношення понять «зовнішнє середовище» і «границя організації»: «Границі, які відокремлюють систему від її оточення, не збігаються із установленими (офіційними) організаційними границями ... Система в цілому включає всі системи, які, як вважають, будуть впливати на розглянуту проблему або будуть піддаватися її впливу незалежно від того, до якої організації вони формально належать. Методом виключення ми відносимо до зовнішнього середовища всі системи, які не входять до системи загалом ». Постійний моніторинг факторів середовища становитиме основу для прийняття своєчасних управлінських (у першу чергу стратегічних) рішень щодо того чи іншого впливу зовнішнього середовища.

Найбільш серйозну увагу необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на організацію приділяли представники системного підходу в менеджменті (кінець 50-х рр. ХХ ст.). На основі системної концепції організація представлялася як система (цілісність), яка має велику кількість зв'язків із середовищем. Дану концепцію розвивали представники ситуаційного підходу в менеджменті. Відповідно до цієї концепції в кожній конкретній ситуації найбільш прийнятний метод управління визначається певними (конкретними) факторами внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успіх її діяльності.

Подібний погляд пропонується і до певної теорії еволюції Чарльза Дарвіна, в якій стверджується, що збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму середовищі. Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успіх її діяльності.

Подібний погляд пропонується і до певної теорії еволюції Чарльза Дарвіна, в якій стверджується, що збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму середовищі.

Виходячи з такої передумови, будь-яка організація, яка претендує на успіх, повинна постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі і адаптуватися до них. Особливо це важливо при розробленні та реалізації стратегії розвитку організації.

Зупинимось на еволюції уявлень про поняття «зовнішнє середовище», створених у західному менеджменті.

Модель «галузевої структури». У цій моделі зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій діє фірма. Галузеве середовище складається з певних «конкурентних сил», які можуть загрожувати фірмі або надають можливості для її розвитку. Розробником цієї моделі, яка називається «моделлю п'яти конкурентних сил», є відомий менеджер Г. Портер. Серед конкурентних сил виділяють: конкуренти, вже присутні на ринку; покупці; постачальники; товари-замінники (субститути); потенційні конкуренти з інших галузей.

Дана модель - одне з перших фундаментальних уявлень про зовнішнє середовище фірми, яке знаходить застосування і сьогодні як при вирішенні практичних завдань, так і в навчальному процесі. Один з основних недоліків моделі - неможливість врахувати негалузевий вплив на організацію, хоча в описі моделі ці впливи наявні і називаються «зовнішніми силами».

Модель «пізнавальних систем» (прийняття рішень). Дана модель побудована на припущенні, що існуюча в організації система прийняття рішень дозволяє керівництву мати загальне уявлення про зовнішнє середовище і використовувати його при виборі корпоративних стратегій. Система прийняття рішень (пізнавальна система) формується і підтримується в робочому стані на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва. У тому випадку, якщо зміни у зовнішньому середовищі відбулися не у відповідності до припущень вищих керівників, то ці зміни розглядають як функцію невідповідності між цими припущеннями і реальними подіями.

Основний недолік моделі полягає у тому, що керівники приймають стратегічні рішення, більше керуючись інформацією про поточний стан зовнішнього середовища, ніж безпосереднім досвідом і поданням щодо змін окремих факторів зовнішнього середовища. Через це стратегічні рішення формуються не зовсім коректно.

Модель «сфери дії організації». В основу цієї моделі покладено концепцію «неієрархічності» зовнішнього середовища організації. Особливість концепції полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища. Загальне припущення зводиться до того, що зовнішнє середовище складається із взаємозалежних і не підлеглих один одному елементів. Стверджується також, що ці елементи так чи інакше впливають на формування цілей, загальний стан і розподіл ресурсів, а також на «імідж» організації. Аналізована модель є спробою її розробників описати зовнішнє середовище з урахуванням того фактора, що межі зовнішнього і внутрішнього

середовища трохи «розмиті» в результаті взаємопроникнення елементів самої організації і її зовнішнього середовища.

Модель «ієрархічної структури» зовнішнього середовища. Ця модель запропонована У. Діллі і розвинута Дж. Томпсоном, який запропонував розглядати зовнішнє середовище як ієрархічну дворівневу структуру, що складається з зовнішнього шару організації «середовища її завдань», до якої входять організації, що впливають на встановлення і здійснення цілей даної організації і «загального середовища», що знаходиться за межами цього зовнішнього шару. При цьому вважається, що кордон між «середовищем завдань» і «загальним середовищем» розмитий. «Середовище завдань» починається там, де закінчується «загальне середовище», а з іншого боку, вона знаходиться під безпосереднім контролем цієї організації.

Ієрархічна модель середовища діяльності фірми запропонована і у праці М. Мескона та ін. Автори виділяють три середовища: внутрішнє, зовнішнє середовище прямого й непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає такі фактори, як постачальники, споживачі, конкуренти, закони й ін., які безпосередньо впливають на дії організації. Середовище непрямого впливу включає фактори (соціальні, культурні, політичні, міжнародні й ін.), які можуть не здійснювати пряму негайну дію на організацію, але їх вплив може відбиватися на операції організації.

Відомий учений Л. Буржуа також розбудовував **концепцію «ієрархічності» зовнішнього середовища**. Він встановив прямий зв'язок між цією концепцією й ієрархією корпоративних стратегій (корпоративна, ділова, функціональна). Такий зв'язок найбільшою мірою відповідає реально існуючій практиці вироблення стратегій і відносин у системі «організація - середовище» в цілому.

«Екологічна модель» розроблена подібно трьом попереднім моделям на основі ієрархічної концепції. М. Олдрич описує середовище в термінах характеру використовуваних організаціями ресурсів і їх розподілом. При цьому він стверджує, що розвиток організацій обмежується наявністю ресурсів, за які ведеться конкурентна боротьба між організаціями однієї галузі. Недоліки робіт, що описують особливості «екологічної моделі», полягають у відсутності єдиної думки щодо кількості рівнів («шарів»), на які необхідно розділяти зовнішнє середовище. Залежно від конкретних цілей аналізу вводяться від трьох до п'яти рівнів.

Коротка характеристика моделей зовнішнього середовища організації подана в табл. 1.

Підходи до проблеми суб'єктивного сприйняття менеджерами невизначеності зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище - головне джерело невизначеності функціонування організації. Від того, як менеджери суб'єктивно сприймають невизначеність середовища, залежить коректність прийнятих ними стратегічних рішень.

Таблиця 1

Коротка характеристика моделей зовнішнього середовища організації

Модель	Характеристика
Модель «галузевої структури» (модель Г.	Зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), у якій діє організація
Модель «пізнавальних систем» (прийняття	Прийняття рішень про стан і зміни зовнішнього середовища здійснюється на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва фірми
Модель «Ієрархічної структури» зовнішнього	Зовнішнє середовище розглядається як ієрархічна дворівнева структура, яка складається із зовнішнього шару організації «середовища її завдань» і «загального середовища»
Модель «сфери дії організації»	Модель побудована на основі концепції «ієрархічності» зовнішнього середовища, суть якої полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища. <u>Зовнішнє середовище складається із</u>
Модель «Ієрархічної структури» зовнішнього	Середовище діяльності організації видається таким, що складається з трьох середовищ: внутрішнього, зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу
«Екологічна модель»	Модель зовнішнього середовища розроблена на основі ієрархічної концепції. Середовище описується в термінах характеру використовуваних організаціями ресурсів і їх розподілом

Проблему сприйняття менеджерами невизначеності зовнішнього середовища досліджували представники ситуаційного підходу, які виявили позитивну кореляцію між індивідуальними характеристиками менеджерів, ступенем їх пізнавальних здібностей і сприйняттям ними невизначеності зовнішнього середовища. Загальні висновки даного напрямку досліджень такі:

- при призначенні менеджерів на посади, які належать до вищого рівня управління, де потрібно постійно аналізувати стан факторів зовнішнього середовища й ухвалювати стратегічні рішення, слід враховувати їхні психологічні характеристики;

- використання в теоретичних дослідженнях передумови, яка базується на ототожненні менеджерами, що ухвалюють стратегічні рішення, невизначеності зовнішнього середовища з її подіями, що може привести до неправильних висновків.

Запропоновані моделі мають різну сферу застосування в плані їх практичного використання при розробленні стратегії фірми, тому що базуються на принципово різних припущеннях щодо масштабності середовища, її структури і поведінки. В принципі, не існує моделі зовнішнього середовища,

яка б враховувала всю різноманітність факторів прямого й непрямого впливу на організацію.

У концептуальному плані структура зовнішнього середовища описується двома моделями - ієрархічною й неієрархічною. Найбільше застосування в дослідженнях зі стратегічного управління одержала ієрархічна модель, у відповідності до якої середовище діяльності окремої організації складається із трьох різних середовищ: внутрішнє, яка перебуває під впливом і контролем організації; мікросередовище («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір фірми) представлене фірмами, які безпосередньо впливають на досягнення організації своїх цілей; макросередовище (далеке або загальне середовище), у якій формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні й інші умови, що впливають на діяльність організації.

3. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень стосовно сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Загальна характеристика галузі. Аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендогенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендогенний характер. Наприклад, організація, що планує здійснити конгломератну диверсифікацію, має подолати бар'єри (перешкоди) входу та виходу з галузі, тобто екзогенні фактори, а також врахувати вплив прийнятих рішень на мобільність та ефективність, тобто ендогенні фактори. Подолання перешкод можливе тільки з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів

Іншим прикладом може бути вплив обраних стратегій на ситуацію на ринку. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад, диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища також матимуть одночасно характер як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це означає, що поділ факторів на «зовнішні» та «внутрішні» певною мірою є умовним. Д. Ру та Д. Сульє навели приклад класифікації та дії факторів, які формують пропозицію (табл. 2.4).

Кожне з підприємств, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку. Сумарний внесок підприємств формує загальний

обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою пропозиція впливає на зміни попиту, оскільки сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

Щоб дістати чіткіше уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука, потрібно проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, що їх відбивають наведені далі переліки показників (табл. 2 і 3).

Зрозуміло, що на оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Ось чому не зайвим буде обґрунтування вибірки досліджуваних явищ.

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях матричного типу, що використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі»).

Для характеристики галузі (узагалі) можуть бути використані такі показники: значення продукції для суспільства; характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих)

Таблиця 2

Аналіз пропозиції

Параметри, що досліджуються	Характер впливу	
	Екзогенний	Ендогенний
Структура галузі		
Концентрація	Так	Ні
Диференціація	—«—	Так
Перешкоди входження в галузь	—«—	—«—
Перешкоди мобільності	—«—	—«—
Перешкоди виходу з галузі	—«—	Ні
Інтеграція	—«—	Так
Виробничі потужності галузі		
Надлишкові або дефіцитні	—«—	—«—
Вартість регулювання (конверсії)	—«—	Ні
Терміни регулювання (конверсії)	—«—	—«—
Основні фонди та структура витрат		
Основні фонди	—«—	—«—
Постійні витрати	—«—	Так
Витрати на робочу силу	—«—	—«—
Витрати на сировину	—«—	Ні
Існування переваг серійного виробництва	—«—	—«—
Виробничо-технічне навчання	—«—	—«—
Фінансові аспекти діяльності		
Потреба в капіталі	—«—	Так
Потреба в обігових коштах	—«—	—«—

Джерела фінансування	—«—	—«—
Технічні аспекти діяльності		
Опанування «ноу-хау»	Ні	—«—
Заміна техніки	Так	—«—
Соціально-політичні аспекти		
Рівень синдикалізації	—«—	Ні
Специфічне регулювання діяльності	—«—	—«—
Нові учасники	—«—	—«—
Нові соціально-політичні настанови	—«—	—«—

Таблиця 3

Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

Критерій	Питома вага	Рейтинг *	Оцінка (гр. 2 × гр. 3)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
4. Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
12. Темпи зростання	0,04	4	0,16
13. Прибутковість	0,10	4	0,40

14. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
Усього	1,00	—	3,07

*Найвищий — 5, найнижчий — 1.

- прибутковість галузі;
- характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- потужність галузі (нестача/надлишок потужності);
- технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);

Таблиця 4

Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

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

- технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. ін.) порівняно зі світовими надбаннями;
- потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;

- стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні та негативні наслідки);
- середня оцінка витрат часу та грошей на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);
- структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток і т. ін.), їхні особливості;
- організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);
- канали розподілу та специфіка системи збуту;
- «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;
- фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення;
- екологічні обмеження.

Найбільш поширеною та відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій функціонує підприємство. Практика процвітаючих підприємств доводить, що використання галузевої моделі конкуренції М. Портера дає змогу дещо обмежити перелік факторів для аналізу. Згідно з цією моделлю головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі (рис. 2.). До моделі М. Портера введено фактори загального зовнішнього середовища (середовища опосередкованого впливу) з метою наочної демонстрації його ієрархічності.

Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого — формують можливості для його подальшого розвитку. М. Портер виокремлює кілька характеристик для змалювання характеру та ступеня впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впливу. Розглянемо коротко їхній зміст.

Споживачі. В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для забезпечення життєздатності підприємства. Існує доволі великий перелік досліджень щодо класифікації потреб. Досліджують потреби маркетингові організації. Великого значення при цьому набуває платоспроможний попит, оскільки лише за наявності грошей у споживача можливі всі ринкові операції.

Попит — суспільна або особиста потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені грошовими коштами.

Це дуже складне явище, що формується під впливом численних чинників. Найчастіше їх групують у такі розділи:

- позиція та поведінка споживача;
- визначення сегментів ринку та їхніх особливостей;
- часові характеристики зміни чинників тощо.

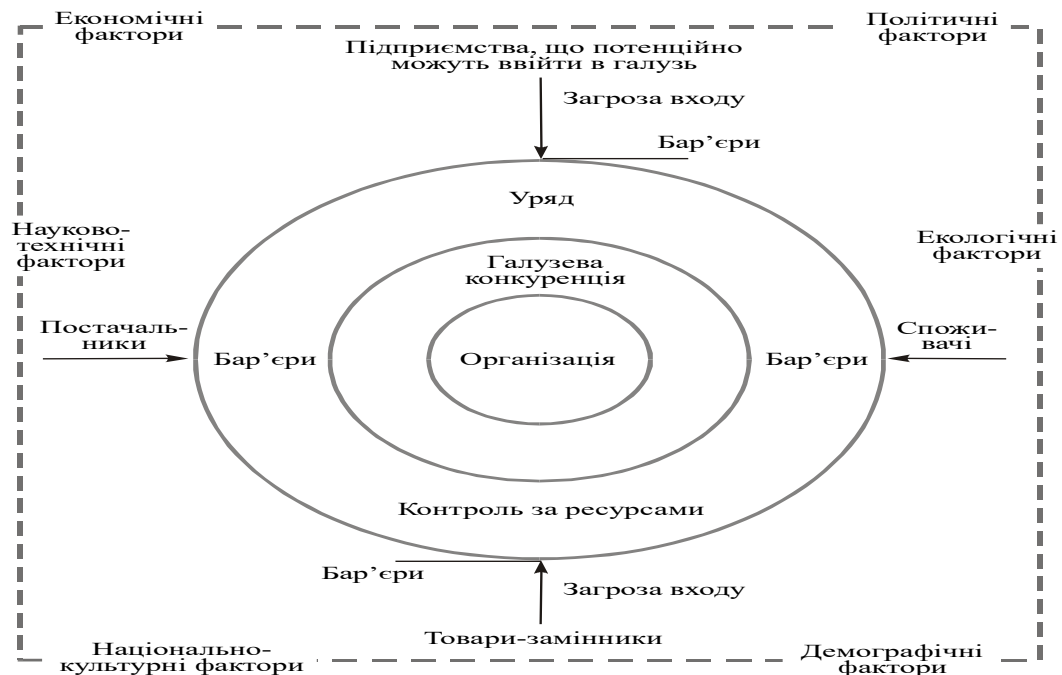


Рис. 2 Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера

Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти — *кількісний і якісний*. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту.

Розрізняють *кінцевих споживачів та організації-споживачі* (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Дж. Р. Еванс і Б. Берман пропонують враховувати такі відмінності в дослідженні цих двох типів споживачів.

1. Відмінності у придбанні.

1.1. Організації придбають для використання в подальшому виробництві або для продажу іншим споживачам. Кінцеві споживачі придбають лише для власного, домашнього або сімейного споживання.

1.2. Організації найчастіше придбають обладнання, сировину та напівфабрикати. Кінцеві споживачі дуже рідко купляють такі товари.

1.3. Організації здійснюють купівлю на основі специфікацій та технічних даних. Кінцеві споживачі найчастіше роблять покупки на основі опису, моди, власних смаків та уподобань,

1.4. Організації найчастіше приймають колективні рішення на відміну від індивідуальних рішень кінцевих споживачів.

1.5. Організації найчастіше досліджують ціни й постачальників.

1.6. Організації найчастіше орендують обладнання.

1.7. Організації найчастіше використовують конкурентні торги та переговори.

2. Відмінності в ринках.

2.1. Попит організацій є похідною від попиту кінцевого споживача.

2.2. Попит організацій більшою мірою залежить від циклічних коливань (наприклад, від відтворювальних циклів), аніж попит кінцевого споживача.

2.3. Організації більше, ніж кінцеві споживачі, нечисленні та сконцентровані географічно.

2.4. Організації часто використовують спеціалізованих постачальників.

2.5. Канали руху товарів для організацій коротші, ніж для кінцевого споживача.

2.6. Організації можуть вимагати особливого обслуговування.

2.7. Організації частіше, ніж кінцеві споживачі, можуть виробляти товари та послуги як альтернативу до їх придбання.

Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання — умова успішного виробництва. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, структура покупок, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо). Однією з характеристик попиту та споживачів є *сегмент ринку*.

Сегмент ринку — результат поділу ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів (виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами купівлі, культурними, національними традиціями тощо).

Виділення окремих сегментів дає змогу більш детально досліджувати їхні характеристики, а саме: розподіл і концентрацію споживачів, темпи зростання попиту (сегмента), рівень взаємовпливу та конкуренції окремих сегментів.

Існує тісний зв'язок між впливом різних чинників, що діють на етапах формування, розвитку та занепаду окремих сегментів. Наприклад, зростання доходів населення зумовлює формування потреби мати власний будинок, а це, у свою чергу, підвищує попит на всі компоненти, необхідні для будівництва, а також на меблі, побутову техніку тощо.

Велике значення для підприємств має стабільність попиту. Попит формується під впливом змін у стилі життя, технічного прогресу, екологічних змін тощо. Тому досліджуються характеристики попиту в часі. Розрізняють *попит короткостроковий*, з досить швидкими коливаннями (наприклад, сезонний) та *довгостроковий*. Вивчення останнього найчастіше пов'язане з використанням моделі життєвого циклу товару та з розробленням продуктово-товарних стратегій.

Інформація, здобута у процесі аналізу, дає змогу прогнозувати тенденції попиту, що, у свою чергу, є основою для розроблення стратегії.

Аналіз попиту споживачів для ідентифікації його впливу на організацію можна подати як сукупність певних факторів. Головними з них є такі:

- кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
- характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений і т. ін.);

- еластичність попиту за ціною;
- рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;
- готовність споживачів до використання продукції (особливо зовсім нової);
- «ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;
- ступінь стандартизації або рівень диференціації продукції, що споживається;
- характер споживання та «витрати конверсії»ⁱⁱ у споживачів у разі переходу на іншу продукцію;
- рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;
- рівень та вид зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);
- оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
- мотивація придбання;
- прихильність споживачів до використання продукції відомих марок;
- оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОПСТИЗ.

Кожне підприємство стикається з дилемою: урізноманітнювати своє виробництво чи продовжувати спеціалізуватись у тій сфері діяльності, яка є звичною? Вирішення цього питання передбачає, зокрема, розроблення окремих стратегій роботи з клієнтами: орієнтуватися на нових клієнтів та їхні потреби (це може означати відмову або втрату старої клієнтури) чи продовжувати співпрацю з наявними споживачами (це може означати відмову від перспектив розвитку). Для обґрунтування вибору підприємство має скласти каталоги своїх споживачів у порядку зменшення обсягу виконаних договорів, аналізувати стан цих споживачів (чи їхніх груп) і прогнозувати перспективи укладання нових договорів. Водночас треба виявляти великих потенційних клієнтів (і групи споживачів) згідно з оцінками можливих обсягів продажу. Порівняння реальних обсягів продажу при наявних споживачах і можливих обсягах у потенційних клієнтів дає змогу обрати відповідну стратегію та визначити шляхи істотного зростання обсягів продажу. Подальший поглиблений аналіз обсягів споживання за окремими асортиментними групами дає змогу розробити більш детальні заходи стосовно збільшення обсягів виробництва одних продуктів і скорочення інших, що відбивається у відповідних продуктово-товарних стратегіях (див. підрозд. 8.4).

Вивчення потреб найвимогливіших (так званих «важких») покупців (наприклад, електронної техніки) або споживачів зі специфічними потребами (наприклад, консалтингових послуг або інвалідів), як показує практика, дає змогу виявити нові продуктивні ідеї.

Дослідивши попит та споживачів як носіїв попиту, можна оцінити їхню «силу впливу» на підприємства галузі.

Споживачі відіграють подвійну роль у впливі на стан галузі. З одного боку, вони визначають необхідність існування галузі, а з іншого — задають «конкурентні показники» для підприємств: рівень цін та якості продукції. При цьому спостерігається різна спрямованість «конкурентних показників» — рівень цін має, з погляду споживачів, знижуватись, а якість — зростати (хоча загальновідомо — якість коштує дорого). Необхідність задоволення цих вимог призводить до зіткнення інтересів і можливостей окремих підприємств галузі в їхній боротьбі за споживача, яка зумовлює, як правило, втрату прибутковості.

Постачальники. Аналіз постачальників майже не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби з «іншого боку» — з погляду споживачів. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін на ресурси, умов постачання, можливостей розриву контрактів.

У радянській економіці проблеми постачання завжди мали велике значення через дефіцит ресурсів, невідпрацьованості системи матеріально-технічного постачання. З розривом довгострокових зв'язків після розпаду СРСР ситуація ще більше погіршилася. Адже стара система розподілу вже перестала діяти, а нова — ще не сформувалася. Кожне підприємство зіткнулося з одним і тим самим питанням, характерним, між іншим, і для розвиненої ринкової економіки: як знайти та вибрати вигідного постачальника? Досвід процвітаючих підприємств доводить, що весь цикл постачання потрібно розбити на три етапи:

1) виявлення потреб у тих чи інших ресурсах, оцінювання їхніх обсягів і визначення способу, в який вона (потреба) може бути задоволена (це відбито в ресурсних стратегіях);

2) вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;

3) процес реалізації закупівлі (підписання контракту та його виконання).

Варто розрізнити постачальників сировини та матеріалів, капіталів, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Забезпечуючи обґрунтованість рішень, що приймаються, підприємство має проводити таку роботу:

- нагромаджувати інформацію про потенційних постачальників, щоб уможливити маневрування, перехід до інших у разі ускладнення ситуації;
- вивчати стан справ у постачальників, послугами яких воно користується;
- вивчати характеристики сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання тощо, які постачаються або плануються для продажу.

Інформацію можна отримувати як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Внутрішня інформація складається з даних, здобутих на основі одержаних чи закуплених зразків, оцінок працівників відділів постачання тощо. Зовнішня інформація нагромаджується та аналізується за допомогою рекламних оголошень і проспектів на ярмарках, виставках, під час екскурсій на

підприємства-постачальники тощо. Фірми-споживачі особливо уважно вивчають інформацію про товари, які планується постачати. Їх цікавлять такі відомості:

- якість товару (надійність, термін служби, виробнича потужність, екологічність, ремонтпридатність тощо);
- ціна;
- умови та способи платежу;
- вид і типорозміри товару;
- якість тари та упаковки;
- вимоги щодо споживання (використання товару);
- сумісність товару з наявним обладнанням і технологічними процесами, що використовуються на підприємстві;
- витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Окремо потрібно проаналізувати здатність фірм-постачальників підтримувати необхідний рівень якості продукції в межах укладених контрактів, здійснювати постачання в терміни, потрібні для споживання, тощо.

Далі наведено *перелік чинників*, які можуть використовуватись для *характеристики постачальників* під час оцінювання ступеня їх впливу на організацію — об'єкт дослідження:

- оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються);
- характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура матеріально-технічних ресурсів: ліквідні, довгозношувані, універсальні і т. ін.);
- розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їхнього розвитку/занепаду;
- оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;
- еластичність окремих ресурсів за ціною;
- кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількість (відсутність) підприємств, що можуть постачати продукти-замінники;
- кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
- оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо — рівень витрат на поставки в галузі та відповідна тенденція);
- оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника;
- оцінка можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників з виробниками за окремими видами ресурсів.

«Силу впливу» постачальників можна порівняти із силою впливу споживачів, оскільки завдяки зростанню/зниженню цін чи якості продуктів, що постачаються, можна підвищити/знижити прибутковість у галузі.

Товари-замінники. Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні види продукції галузі, що є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Прикладами продуктів (послуг), які можуть бути взаємозамінними, є масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт, придбання нерухомості та страхування життя (як форма вкладання грошей) тощо. У цих парах продуктів (послуг) найважливішим є, з одного боку, виготовлення певним (відмінним) способом для задоволення конкретних потреб, а з іншого — їхній взаємозв'язок у сприйманні споживача як замінників.

Вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б. Наявність чи можливість існування товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю — об'єктом дослідження. Практика засвідчує високий рівень впливу товарів-замінників на рівень конкуренції в галузі, навіть за умови її високої конкурентоспроможності.

Оцінювання товарів-замінників здійснюється за тими самими параметрами, що й основних товарів, які випускаються галуззю, що дає змогу виявити їхню конкурентоспроможність.

Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може позначатися в таких напрямках.

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.
2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники
3. Підвищення конкуренції: всередині галузі за місце на скороченому ринку; між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби.
4. Необхідність пошуку нових напрямків діяльності та пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Товари-замінники не завжди свідчать про зниження якості, а означають інший спосіб задоволення потреби. Важливим фактором, який сприяє появі товарів-замінників, є науково-технічний прогрес та пов'язані з ним різноманітні інноваційні процеси.

Аналіз конкуренції. Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності

бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

Для характеристики конкурентів (щодо кожного з наявних та потенційно можливих конкурентів) можна використовувати такі фактори:

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
- фінансовий стан;
- розвиток науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР), наявність патентів і ліцензій;
- наявність передової технології;
- наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача);
- наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;
- здатність до маневрування, гнучкість у пристосуванні до змін;
- наявність власної розвиненої системи розподілу та збуту;
- наявність висококваліфікованих кадрів;
- рівень обслуговування проданої продукції;
- вид і рівень реклами та інших складових ФОПСТИЗ;
- наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти;
- рівень планування (наявність короткострокового і/або стратегічного планування);
- наявність та тип зв'язків із громадськістю тощо.

Просте порівняння факторів не дає змоги врахувати всі аспекти конкуренції в галузі. Такий підхід найчастіше визнається недалекоглядним. Так, окремі фактори фінансового стану конкурентів дають змогу лише констатувати той чи той рівень результатів діяльності, а найважливіше — це зрозуміти, чому конкурент досягнув таких показників, і вжити відповідних заходів на своєму підприємстві.

Щоб оцінити рівень конкуренції, доцільно розглянути наявну і/або ймовірну конкуренцію, яка пов'язана:

- із «ціновими проривами», що, їх зумовлюють «технологічні прориви» (які забезпечують здешевлення і/або зростання якості) чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (зниження цін на відеокамери підвищило їх конкуренцію з дорогими фотоапаратами);
- вибором певної стратегії (стратегій) (наприклад, орієнтація на систему взаємозв'язаних банківських послуг або акцентування лише на одному виді послуг — заставі під нерухомість);
- об'єднанням з відомими фірмами (наприклад, для використання деяких спільних розробок);

- вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами);
- новими конкурентами з міжнародною репутацією (наприклад, імпорт японських та корейських телевізорів практично зупинив виробництво українських «Електронів»).

Загалом формування конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств як усередині країни, так і на міжнародних ринках — основне завдання українського уряду та керівників окремих підприємств.

На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:

- 1) велика кількість конкуруючих фірм чи приблизно однаковий їхній вплив на ситуацію в галузі;
- 2) повільне зростання самої галузі;
- 3) порівняно високий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;
- 4) значна додана вартість на підприємствах галузі (особливо при наукоємному виробництві), що впливає на підвищення якості продукції;
- 5) відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до іншої додаткові витрати мінімальні;
- 6) «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якомусь нововведенню, пов'язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);
- 7) підвищення стратегічного значення продукції, яку виробляє галузь (що може виявлятися як допомога окремим виробникам з боку державних органів);
- 8) надвисокі «витрати конверсії», пов'язані з «виходом» із галузі;
- 9) вжиття підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля».

Підвищення конкуренції, як зазначає М. Портер, пов'язане також із фазою «життєвого циклу» галузі; наприклад, під час «загасання (застарівання)» галузі одне чи більше підприємств зазнають втрат і не вбачають можливостей для поліпшення ситуації в недалекому майбутньому. Посилення конкуренції пов'язане також із можливостями входження інших підприємств. Це зумовлює необхідність формування своєрідних «бар'єрів» і додаткових витрат для підприємств галузі.

Потенційні конкуренти. До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі підприємства:

- що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;
- диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах;

- споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції;
- постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;
- невеликі підприємства — аутсайдери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Потенційні конкуренти, а також підприємства, які перепрофілюють свою діяльність, спрямовують її в іншу галузь, стикаються з «бар'єрами входу».

«Бар'єрами входу» в галузь вважають певні перешкоди, які ускладнюють появу на ринках, що їх обслуговують, підприємства галузі, скажімо нові організації-конкуренти.

«Бар'єрами входу» називаються фактори, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь, що спостерігається навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер.

Частина бар'єрів цього типу має об'єктивний характер, це — обмеженість ресурсів, патенти тощо. Однак окремі організації або їх угруповання, що вже функціонують у галузі, можуть цілеспрямовано працювати над підвищенням існуючих та створенням нових бар'єрів. Практика конкурентної боротьби визначила найбільш ефективні заходи зі зміцнення бар'єрів на вході у галузь, які мають перешкодити входженню нових підприємств для збереження досягнутого становища.

Для підприємств, що потенційно можуть увійти в галузь, *бар'єрами входу* (перешкодами) можуть бути:

- загальні показники зростання/спадання активності в галузі (в економіці загалом);
- низькі витрати на виробництво в підприємств, які діють у галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов'язано з посиленням ризику;
- наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам;
- наявність потужних служб ФОПСТИЗ у діючих підприємств;
- «витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо. У разі освоєння продукції виробничого призначення це означає призупинення (зупинку) виробництва;
- наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників;
- обмеження щодо залучення кадрів певної кваліфікації;

- наявність «галузевих переваг» у підприємств, що вже функціонують у розглядуваній галузі;
- патентів, «ноу-хау», специфічного для галузі досвіду виробництва, комерційної таємниці;
- специфічних обмежених каналів розподілу;
- вигідного розташування стосовно ринків сировини чи ринків збуту;
- державної підтримки підприємств, що працюють у галузі;
- «відповіді» конкурентів тощо;
- рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.

На інтенсивність конкуренції впливають також *«бар'єри виходу»* з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам на виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожне підприємство, яке приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно стикається з проблемами:

- скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;
- входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

«Бар'єри виходу» — це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«Бар'єри виходу» — ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо перепрофілювання організації навіть за умов, коли рівень конкуренції галузі стає надвисоким, і спостерігається перевиробництво «звичних» для підприємства товарів, знижується рентабельність тощо. Проте згадані щойно «бар'єри» роблять перехід організації до іншого бізнес-напряму ще дорожчими.

«Бар'єри виходу» з галузі такі:

- великий масштаб інвестицій, що мають бути списані;
- витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»);
- реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довкілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо);
- «суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового);
- ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплекту);
- державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напрямку діяльності внаслідок, наприклад, її соціальної значущості;
- вплив профспілок, які можуть втратити певну кількість членів;
- особисті мотиви керівників;
- опір змінам персоналу;
- небажання підприємства втратити імідж тощо.

Бар'єри виходу з галузі досить різноманітні за змістом та механізмами впливу на підприємство. Вони можуть бути економічними, технічними, соціальними, а також справжніми або позірними. Останні тісно пов'язані з типом мислення та кваліфікацією менеджерів.

Більшість із них аналогічні «бар'єрам входу», адже, «виходячи» з галузі, підприємство переходить в іншу галузь. Однак є деякі специфічні бар'єри, які пов'язані із впливом суб'єктивних факторів. Наприклад, керівники підприємства можуть перешкоджати «виходу», оскільки в новій сфері діяльності не бачать для себе належного місця. Власники підприємств можуть зволікати з переорієнтацією, сподіваючись на відновлення високої прибутковості, оскільки перехід до іншої галузі може супроводжуватись високими витратами та збитками тощо.

Час, який минув із дня першого використання моделі галузевої конкуренції М. Портера, показав, що для більш реального вивчення «середовища прямого впливу» (або «середовища завдання») треба проаналізувати ще деякі типи організацій, які позитивно (негативно) регулюють діяльність підприємства, але відсутні в моделі М. Портера.

Партнери. До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство — об'єкт дослідження — вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності тощо підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості.

Високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом поділу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість виробництва та продукції (послуг).

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та платою, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів типу імпортних квот) або, навпаки, ускладнювати ситуацію (наприклад, внаслідок непродуманої системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва). Велике значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їх функціонуванням.

Напрямки державної діяльності уособлюються в певних організаціях, які, виступаючи від імені держави, виконують регулювально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До їх переліку можна віднести

податкову інспекцію, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежну та санітарну інспекції тощо.

У період переходу до ринку в Україні організації-регулятори ще не стали помічниками керівників підприємств; навпаки, жорсткі заходи, що їх вживають стосовно підприємств, є наслідком командно-адміністративної системи управління. Керівники українських підприємств вважають, що ці організації-регулятори становлять основну загрозу для подальшого розвитку бізнесу.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера, можна скласти таблицю (табл. 5), яка концентрує інформацію, отриману у процесі аналізу, і дозволяє продумати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «середовища завдань» (проміжного середовища).

Таблиця 5.

Фактори безпосереднього оточення

<i>Група факторів</i>	<i>Фактори</i>	<i>Прояв фактора</i>	<i>Вплив на підприємство</i>	<i>Можлива реакція з боку підприємства</i>
Споживачі	1.1.Ринок чавунного литва	Різка падіння попиту	Борги за відвантажену продукцію, одиничні замовлення, висока собівартість	Вихід з ринку чавунного литва/скорочення виготовлення до мінімуму
	1.2. Ринок литва з кольорових металів	Зростання ринку	87 % завантаження ВП з виробництва бронзового та алюмінієвого литва	Розширення ВП за рахунок модернізації, освоєння нової продукції
	1.3. Нестабільність	Неплатежі	Зупинення виробництва	Жорсткі заходи щодо боржників
Постачальники	2.1. Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії	Зростання цін та боргів	Перебої у постачанні Зростання собівартості	Нові форми співробітництва, нові постачальники
	2.2. «Постачальники» фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредит	Відсутність фінансових ресурсів на нові проекти	Нові форми співробітництва, нові партнери (зокрема, іноземні банки)

Конкуренти 3.1. Низька конкуренція всередині країни	Непривабливість галузі	Підприємство-регіональний монополіст	Зовнішній ринок — цінова конкуренція
3.2. Зовнішня конкуренція незначна	Зниження конкуренції		Можливість диктату на внутрішньому ринку
Партнери Зацікавленість у виробництві мідної катанки та чавунного литва	Вимушене скорочення «брудних виробництв на Заході	Замовлення від західних споживачів. Можливості одержати цільовий кредит та пільги	Переорієнтація діяльності підприємства на експорт

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

1. Складові стратегічного потенціалу
2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства
3. Ефект синергізму, його сутність і типи

1. Складові стратегічного потенціалу

Для досягнення своїх стратегічних цілей підприємство повинне володіти відповідним *потенціалом* — оптимальними за значущістю і структурою ресурсами і вмінням їх ефективно використати. Потенціал формується і використовується відповідно до стратегічних цілей і перспектив підприємства. Отже, сукупність ресурсів, які відповідають цим критеріям, вважаються стратегічним потенціалом підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства — граничні можливості підприємства щодо досягнення глобальних і локальних стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища.

У процесі формування і використання потенціалу підприємства здійснюють його структурування, тобто декомпонують його на складові зі встановленням їх функцій і зв'язків. Цю роботу здійснюють на основі функціонального і блоково-модульного підходів.

Функціональна структурування потенціалу підприємства. За такого підходу основні зусилля спрямовують на орієнтування функціональних підрозділів підприємства: виробництва, персоналу, менеджменту (управління), фінансів, маркетингу, інформаційного забезпечення тощо. Кожна функціональна сфера є відносно самостійною і водночас є підсистемою, в якій формується внутрішній

потенціал. Відповідно до цього розрізняють складові потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський, інфраструктурний.

До традиційних функціональних сфер і напрямів діяльності підприємства належать науково-технічний потенціал (наявність сучасної матеріальної бази НДПКР, творчі здібності і кваліфікація фахівців, здатних удосконалювати технологічні і виробничі процеси, забезпечувати диверсифікацію діяльності та диференціацію продукції), і потенціал відтворення (характеризує можливості підприємства щодо формування і відновлення основних фондів, у стратегічному аспекті — створення гнучкої виробничої системи), а також інноваційний (можливості підприємства щодо розроблення і впровадження інновацій), інтелектуальний (освіта як передумова творчих здібностей, можливостей) і підприємницький (бізнес-проекти, ідеї, плани) потенціали.

Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства. Цей підхід ґрунтується на використанні шести складових, які можна зобразити у формі куба (рис. 7.1). Кожна грань його площин є підсистемою: площина АГКВ — система управління, АВСБ — ресурси, ВКЪС — функції, ЕГКЪ — персонал, АГЕБ — компетенції, БЕЪС — культура.

У кожній підсистемі виокремлено по три основні складові, які мають стратегічне значення. Вони охоплюють найважливіші стратегічні компоненти підприємства, забезпечують досягнення поставлених цілей і найповніше характеризують його внутрішній стан:

1) система управління. В управлінському блоці відбувається формування місії, розроблення стратегії розвитку, визначення цілей на найближчу перспективу і конкретних завдань. Система управління охоплює такі підсистеми:

- планування (виявлення потенціалу майбутнього успіху);
- контролювання (перевірка ефективності виконання планів і рішень, постійне контролювання вірогідності запланованих передумов);

2) функції персоналу. До них належать:

—аналітична (наукові дослідження, розроблення, які є основою для створення певного ресурсу, виробництва продукції);

—виробнича (безпосередня діяльність, пов'язана з реалізацією виробничого процесу);

—комунікаційна (забезпечення взаємодії з ринком; розроблення і застосування маркетингових інструментів впливу на ринок: просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика; забезпечення надходження інформації про зовнішнє середовище, необхідної для управління на етапі планування і формування стратегічних цілей);

3) ресурси (основні елементи виробничого потенціалу, які використовуються для конкретних цілей економічного розвитку). Серед них виокремлюють:

- технічні (виробничі потужності, обладнання, матеріали тощо);
- технологічні (виробничі технології, конкурентоспроможні методи виготовлення продукції, наукові розроблення та ін.);
- кадрові (професійно-кваліфікаційна структура, соціально-демографічний склад працівників, трудовий та інтелектуальний капітал);
- інформаційні (система нагромадження і оброблення інформації, каналів її поширення, можливості удосконалення інформаційної бази тощо);
- організаційні структури виробництва і системи управління (гнучкість керуючої системи, організаційна техніка та ін.);
- фінансові (стан активів і пасивів, власного і позичкового капіталу, наявність кредитних ліній та ін.);
- просторові (специфіка виробничих приміщень і території підприємства, особливості розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення та ін.);

– корпоративна (організаційна) культура (ділова репутація, імідж);

4) персонал — особовий склад підприємства, який характеризують :

—склад (визначений штатним розкладом список працівників);

—мотивація (розроблення і використання підприємством матеріальних, емоційних, соціальних та інших заходів з метою поліпшення якості і продуктивності праці);

—розвиток (систематичні заходи щодо підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, їх професійного зростання);

5) компетенції персоналу, компонентами яких є:

—кваліфікація (професійний рівень підготовки, який відповідає певним видам робіт);

—креативність (здатність до розроблення нових технологічних, організаційних та інших рішень, втілення їх у процесі своєї діяльності);

—гнучкість (вміння пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін на підприємстві).

Компетенції відносять до інтелектуальних ресурсів підприємства, куди ще включають патенти, ліцензії, ноу-хау, унікальні НДПКР тощо. Використання інтелектуальних ресурсів не амортизує, а підвищує їх вартість, а головна їх відмінність від інших видів ресурсів полягає у здатності до самозростання (капіталізації). Тому вони мають стратегічний характер;

б) корпоративна культура — сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Основними елементами організаційної культури є:

—норми (вимоги і правила внутріколективної взаємодії і відносин із суб'єктами зовнішнього середовища);

—цінності (значущі для персоналу підприємства соціальні, етичні стандарти поведінки);

—поведінка (сукупність прийнятих, визнаних на підприємстві вчинків).

Сукупність цих морально-психологічних, соціально-організаційних факторів впливає на формування морального клімату в колективі підприємства.

Складові потенціалу підприємства у своїй взаємодії створюють *синергічний ефект* — таку взаємодію складових потенціалу підприємства, результативність якої значно вища, ніж сумарний ефект від їх відокремленого функціонування.

Щодо систематизації та упорядкування різних підсистем компонентів, складових потенціалу підприємства більш продуктивним є блоково-модульний підхід, оскільки функціональний не забезпечує таких умов структуризації, як підпорядкованість, взаємозв'язок, ієрархічність складових стратегічного потенціалу підприємства.

2. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Оцінювання стратегічного потенціалу (СП) підприємства полягає у пошуку сукупності характеристик, показників і властивостей, що дають змогу достатньою мірою описати його і визначити можливості щодо задоволення певної суспільної потреби в товарах (послугах), а також досягнення власних цілей. Це завдання набуває особливої складності в умовах нестабільності попиту і пропозиції на ринку, змінюваності цін на товари і ресурси, конкурентного середовища, макро- і мікроекономічних факторів.

Стратегічний потенціал підприємства охоплює різні види ресурсів, навіть виробничі відносини, управління якими передбачає якісне і кількісне їх оцінювання. Він тісно пов'язаний з цілями підприємства, що обумовлює його відносність: для одних цілей сукупність можливостей може бути достатньою чи високою, для інших — низькою. Наприклад, стратегічний потенціал українських підприємств достатній для випуску телевізорів «третього покоління» (на рівні 1990 р.), але зовсім незначний у контексті сучасних вимог до телеапаратури.

На оцінювання стратегічного потенціалу впливають стан зовнішнього середовища, конкуренція в галузі, що ускладнює вироблення єдиних методологічних засад в його оцінюванні. Одні дослідники вважають, що *оцінювання потенціалу підприємства* — це визначення рівня його конкурентоспроможності; інші — з'ясування здатності підприємства до адаптації у мінливому конкурентному середовищі, його гнучкості. Більшість із них сходиться на тому, що оцінювання потенціалу підприємства має бути комплексним, тобто на основі гармонізації результатів усебічного економічного аналізу, формулювання узагальнених висновків про його діяльність за принципами системності. Основними елементами такого оцінювання є об'єкт, суб'єкт, критерій, показник (система) оцінювання, одиниці (шкала) вимірювання, оцінка (методика). Всі вони перебувають між собою у певних зв'язках і відношеннях. Процес оцінювання відбувається у певній послідовності і потребує чіткої організації процедур (збирання, вимірювання, оброблення інформації).

Оцінка стратегічного потенціалу — результат аналізу **ЯКІСНИХ І КІЛЬКІСНИХ** стратегічних характеристик підприємства і процесу управління ним, що дає змогу з'ясувати, наскільки воно досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання стратегічного потенціалу.

Отже, для ефективного управління будь-яким об'єктом необхідно передусім мати його оцінку, бо неможливо управляти тим, чого не розумієш, неможливо розуміти щось, не вимірявши його. Тому для ухвалення раціональних рішень щодо створення, розвитку і використання СП, для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно насамперед мати всебічну об'єктивну інформацію про його реальний стан.

Єдиної методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства управлінська наука ще не виробила. Деякі економісти схильні використовувати єдиний синтетичний (інтегральний, глобальний) показник. Загалом поділяючи цей підхід, багато науковців вважають за доцільне послуговуватися і частковими показниками, які, на їх погляд, не заперечують загального (інтегрального). Навпаки, зведення часткових показників до загального вони вважають обов'язковою умовою процесу оцінювання СП. За іншими міркуваннями, інтегральні показники мають низьку ефективність, непридатні для практичного використання під час оцінювання СП підприємства, а тому найраціональніше користуватися системою показників.

У процесі оцінювання важливо дослідити *структуру стратегічного потенціалу* — фактичні значення його складових. При цьому постає проблема показників вимірювання цих складових. Використання натуральних показників надто складне, оскільки елементи потенціалу суттєво відрізняються один від одного за змістом і формою існування. А тому різняться і натуральні одиниці, що їх характеризують, та їх вимірювачі. У зв'язку з цим деякі дослідники вважають доцільним вимірювати значення елементів потенціалу за допомогою одного показникаеквівалента. Наприклад, аграрний потенціал пропонують вимірювати вартістю відтворених ресурсів, враховуючи виробничі фонди за їх відтвореними оцінками, а трудові й природні — за оцінками, відповідно до яких одиниця невідтвореного ресурсу замінюється певною кількістю виробничих фондів. Іноді рекомендують оцінювати фізичний обсяг елементів потенціалу підприємства через чисельність промислово-виробничого персоналу. Однак домінує погляд, що найуніверсальнішим вимірювачем елементів потенціалу підприємства є вартісні одиниці, а сумарна вартість елементів найкраще характеризує величину потенціалу підприємства. Цей підхід, попри свою універсальність, пов'язаний з певними труднощами. Нескладно, наприклад, визначити вартість основних виробничих і оборотних фондів, але оцінити вартість трудових ресурсів можна лише непрямим способом і з великою мірою умовності, оскільки визначальне значення для «живої» праці мають її якісні характеристики. При визначенні якості, рівня складності праці беруть до уваги знання, практичні навички, психофізіологічні особливості (спритність, працездатність, спроможність виконувати складні операції, витривалість та ін.), які не піддаються звичайному вимірюванню.

Тому стратегічний потенціал характеризують не за одним показником, а за їх сукупністю. Залежно від природи показника вдаються до вартісного, натурального чи евристичного оцінювання за неможливості використати конкретні його параметри. Методологічною основою такої роботи є співвідношення результату з використаними для його досягнення ресурсами. Показники рівня використання елементів потенціалу

мають давати змогу для порівняльного оцінювання ефективності використання елементів потенціалу одного підприємства, а також різних виробничих систем.

Оцінювання резервів відновлення і розвитку потенціалу підприємства ґрунтується на розрізненні уявлень про обліковий (виробничий), ринковий і стратегічний потенціал. Наприклад, підприємство має певну балансову вартість (виробничий потенціал) і ринкову вартість (здає приміщення в аренду тощо). Стратегічний потенціал його може бути набагато вищим, що залежить від можливості використання чи модернізації ресурсів, прогнозованих позицій у галузі, навіть місцезнаходження. Всі ці та багато інших чинників дають підстави для розроблення різних стратегічних альтернатив.

Основним недоліком усіх методів визначення потенціалу підприємства є їх зосередженість на оцінюванні лише сукупності його ресурсів. Сформовані у такий спосіб оцінки мають статичний, обліковий характер, характеризують стан і рівень використання виробничого потенціалу. Але вони не відображають динаміку процесів, тобто не дають матеріалу для висновків, чи пристосований виробничий потенціал до зовнішнього середовища, чи може він бути елементом відтворюваного процесу тощо, без чого неможливо побачити стратегічні резерви підвищення його ефективності. Тому локальна система оцінювання потенціалу не є повною та об'єктивною, а значить — достатньою.

Недостатня відпрацьованість на теоретичному рівні проблеми оцінювання стратегічного потенціалу підприємства породжує чималі труднощі у практичній діяльності. Адже в умовах ринку потенціал підприємства — не лише система його виробничих і управлінських ресурсів, яка обумовлює матеріально-технічні можливості створення товару. Виробничі ресурси, як відомо, включають в себе основні і оборотні фонди, інженерну інфраструктуру і, певною мірою, персонал. Та в сучасних умовах стратегічний потенціал підприємства повинен відображати можливості з виробництва продукції, здатної стати конкурентоспроможним товаром на ринку. Для створення цілісного потенціалу підприємства, адаптованого до ринкового середовища, необхідно достеменно знати не тільки його стан, але й резерви розвитку. Якщо для оцінювання стану підприємства достатньо сформулювати систему окремих локальних і узагальнюючих показників, то для оцінювання резервів розвитку необхідно враховувати певну сукупність факторів і умов.

Оцінка потенціалу підприємства повинна охоплювати його основні складові і стан зв'язків між ними, що формують його цілісність, а також зв'язки потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем.

Для визначення можливостей розвитку потенціалу вітчизняних підприємств у ринковій економіці використовують систему показників. Основним узагальнюючим показником є *результативність* — комплексна характеристика, що відображає відповідність системи її завданням, успішність її функціонування.

Кількісне оцінювання результативності потенціалу підприємства здійснюють з використанням таких показників:

а) продуктивність — показник ефективності виробництва, який характеризує випуск продукції у розрахунку на одиницю використовуваних ресурсів, факторів виробництва;

б) ефективність — відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначена як відношення ефекту (результату) до затрат, понесених для його отримання;

в) рентабельність — ефективність, дохідність, прибутковість підприємства. Визначають як частку від ділення прибутку на затрати (витрати ресурсів), що забезпечили його отримання.

Результативність відображає сукупний результат функціонування системи і накопичений нею потенціал розвитку. Виражається вона не єдиним синтетичним показником, а системою показників і характеристик, що розкривають результативність потенціалу підприємства.

До цієї сукупності входять:

— часткова факторна продуктивність (продуктивність окремого ресурсу);

— сукупна продуктивність (ефективність), яка враховує, наскільки можливо, всі ресурси;

— рентабельність, яка засвідчує, наскільки прибутково функціонує потенціал підприємства.

На показники продуктивності, ефективності, рентабельності найчастіше звертають увагу економісти і менеджери.

Кількісне оцінювання можливостей відновлення потенціалу підприємства охоплює такі етапи:

1) визначення рентабельності власного капіталу підприємства ($P_{вк}$) в динаміці за певний період.

Далі зіставляють показники поточного і базисного періодів, аналізують їх динаміку.

У нестабільних умовах для оцінювання стану підприємства використовують матриці, що характеризують основні його показники. Одна із них відображає динаміку продуктивності живої праці та устаткування (табл. 1), інша ґрунтується на очікуваннях, перспективі завантаження виробничих потужностей при орієнтації підприємства на внутрішній ринок (монополізм підприємства-виробника), а також іноземні ринки (відкрита конкуренція). Можливе використання інших аналітичних показників, наприклад динаміки фондівддачі з коефіцієнтами використання устаткування (за потужністю, часом) та ін.

Таблиця 1

Оцінювання становища підприємства

Віддача виробничої	Продуктивність живої праці (шт./чол.)		
	Підвищується	Незмінна	Знижується
Підвищується	Стійке (не-ризикована)	Відносно стійке (I група ризику)	Хитке (II група ризику)
Незмінна	Відносно стійке (I група ризику)	Хитке (II група ризику)	Украй хитке (III група ризику)
Знижується	Хитке (II група ризику)	Украй хитке (III група ризику)	Катастрофічне (Кризова група)

Зведена таблиця будується аналогічно. Якщо за результатами оцінювання підприємство в обох матрицях опинилося у групі ризику I, його можна вважати відносно стійким, а якщо у кризовій групі ризику — банкрутом.

Групи II і III на зведеній матриці свідчать про непевне становище підприємств. Навіть найменші негативні зміни зовнішнього середовища (запровадження обов'язкового продажу валютної виручки чи підвищення ціни на паливо) роблять їхнє становище катастрофічним, підштовхують до межі банкрутства. Такі підприємства належать до групи депресивних.

Висока рентабельність власного капіталу (ВК) свідчить про адаптованість потенціалу підприємства до ринкового середовища, що позбавляє необхідності докладного його аналізу. Іноді для досягнення певної мети керівництво підприємства іде на скорочення або розширення власного капіталу, що може тимчасово знизити прибуток. Проте з часом тенденція до підвищення прибутковості відновлюється. У стратегічному вимірі параметри рентабельності власного капіталу необхідно підтримувати на рівні поставленої мети. В іншому разі потрібен глибокий аналіз ситуації на підприємстві, який дав би змогу виявити резерви і реалізувати заходи для відновлення тенденції щодо підвищення рентабельності;

2) оцінювання ресурсних резервів збереження і розвитку потенціалу підприємства. З цією метою розраховують:

- продуктивність кожного ресурсу (P):
- рентабельність виробничих ресурсів (P_{PEC}), тобто здатність виробничих ресурсів створювати конкурентоспроможну продукцію, яка стає товаром на ринку і приносить прибуток:

У процесі аналізу з'ясовують: чи збільшилися показники порівняно з базовим, а також попереднім періодами, тобто чи поліпшилася їх динаміка за останні 3 роки; який з показників використання ресурсів поліпшувався найшвидше; чи перевищували темпи поліпшення рентабельності темпи підвищення ефективності і продуктивності.

Тенденція до погіршення показників спонукає до подальшого аналізу ресурсів підприємства, передусім тих, що деградують. З цією метою необхідно сформувати систему часткових показників, що характеризують стан і ефективність використання основних фондів, матеріальних ресурсів, обігових коштів. Для обґрунтування узагальнюючих показників застосовують економіко-математичні методи (таксономії, кореляційного і факторного аналізу);

3) визначення резервів управління щодо створення адаптованого до ринкового середовища потенціалу підприємства. Для цього складають мультиплікативну модель і розраховують наведені вище її складові показники:

$$P \quad P \quad B_u \quad \text{в Ліг} \quad L \quad L_n \quad an,$$

$$(1) \quad (2) \quad (3)$$

де B_u — отримана виручка.

Для з'ясування причин погіршення результативного показника застосовують факторний аналіз. У моделі кожне співвідношення свідчить про ефективність функціонування певного підрозділу підприємства. Так, співвідношення свідчить

про успішність діяльності маркетингових служб, пов'язаної насамперед з аналізом ринку, пошуком платоспроможних замовників, договірною і рекламною роботами та ін. Співвідношення характеризує ефективність спільних дій виробничих підрозділів і маркетингових служб. Щоб вироблена продукція стала товаром на ринку із найменшими зусиллями маркетингових служб, виробничі підрозділи повинні забезпечити необхідний рівень її якості і конкурентоспроможності. Співвідношення виражає віддачу власного капіталу і свідчить про старання виробничих підрозділів, допоміжних служб щодо забезпечення випуску продукції.

За позитивного розвитку потенціалу підприємства підвищуються всі коефіцієнти з таким співвідношенням темпів (7¹):

$$*Pr - -* Vir - \blacksquare * Vn - *BK'$$

Розбіжності реальної тенденції з еталонною висвітлюють внутрішні проблеми і напрями подальших досліджень з пошуку резервів. Результати економіко-статистичного аналізу використовуються як матеріал для обґрунтування конкретних управлінських рішень. Наприклад, погіршення співвідношення (1) є підставою для аналізу роботи відділів маркетингу, збуту, зовнішньоекономічної діяльності. Погіршення співвідношення (2) сигналізує про необхідність вдосконалення роботи маркетингових служб, аналізу та ефективнішого використання резервів підвищення конкурентоспроможності продукції (якості, ціни, рівня сервісного обслуговування та ін.), пошуку можливостей підвищення технічного і технологічного рівнів виробництва, оптимізації структури основних виробничих фондів, підвищення кваліфікації персоналу тощо. За умов погіршення співвідношення (3) потрібно: визначити ступінь завантаження виробничих потужностей, проаналізувати стан і використання основних виробничих фондів, технологій і форм організації виробництва, оцінити ефективність роботи обслуговуючих і допоміжних служб, а також стан і використання трудового потенціалу.

Загалом за ресурсно-управлінського підходу оцінювання стратегічного потенціалу підприємства полягає у з'ясуванні можливостей виробничих і управлінських ресурсів.

Управлінню піддаються показники і процеси, що мають чітко виражені та об'єктивно обумовлені міри, шкали вимірювання, за показаннями яких роблять висновки про стан об'єкта, необхідність управлінського впливу на нього.

Ефект від використання окремих складових стратегічного потенціалу можна описати за допомогою таких змінних, як збільшення прибутку, зменшення оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях. Усі ці показники визначають і аналізують у певних часових координатах. Інтегральним ефектом можна вважати динамічні позитивні зміни за трьома названими напрямками. Практичну роль цих змінних протягом певного часу можна відобразити формулою розрахунку норми повернення інвестицій (НПІ), використати при розрахунках грошових потоків. Однак зробити це вдається не завжди, особливо при стратегічних товарно-ринкових змінах, у адаптації до яких підприємство має невеликий досвід. За таких умов можна

виокремити основні змінні, що впливають на його діяльність, однак кількісно оцінити та об'єднати ці ефекти неможливо.

Вважаючи стратегічний потенціал результатом взаємодії ресурсів, вибудовують методика його розрахунку, беручи за основу виробничу здатність одного ресурсу. Вітчизняні науковці найчастіше розраховують інтегральний показник випуску продукції ((?)), послуговуючись стандартною формулою використання основних виробничих фондів.

Формула показника стратегічного потенціалу дає підстави для висновків, що формується він під впливом багатьох факторів і ефективності їх використання. Для отримання вичерпніших даних формулу потрібно доповнити структурними характеристиками якості ресурсів, зокрема виробничих.

Такий підхід свідчить про «ресурсну» спрямованість у використанні стратегічного потенціалу підприємства, оскільки він базується на наявному виробничому потенціалі. Однак активна частина виробничих ресурсів є основною, але не єдиною складовою стратегічного потенціалу підприємства.

Оцінювання стратегічного потенціалу (СП) підприємства є важливим етапом визначення його стратегії. Найголовнішими його аспектами є:

— визначення і класифікація методів оцінювання стану і рівня використання СП;

— відбір і класифікація факторів СП;

— визначення способів впливу на СП;

— розроблення способів фінансової діагностики СП підприємства.

Стратегічний потенціал характеризує можливості досягнення цілей підприємства через використання різних ресурсів, а його оцінювання полягає у з'ясуванні можливостей більш ефективного застосування конкретних ресурсів.

Оцінювання фінансово-економічної діагностики СП підприємства потребує чітких методологічних підходів, оптимально збалансованої системи показників, які відображали б усі аспекти його діяльності. Основою такої системи має бути структурна модель управління підприємством, яка враховувала б статистику, фактичну динаміку показників і теоретичні засади їх аналізу. Залежно від природи включених у систему показників, здійснюють вартісне, натуральне чи евристичне оцінювання СП підприємства. Методика оцінювання передбачає такі його етапи:

— класифікація на групи основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства, рівень використання всіх видів ресурсів;

— експертне оцінювання важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;

— визначення значущості і взаємозв'язку обраних показників;

— збір і оброблення інформації на підприємствах, які аналізують;

— нормування показників;

— визначення рейтингу підприємств і класифікація їх на групи з огляду на перспективи розвитку в умовах реструктуризації галузі;

— аналіз і узагальнення результатів.

Фактори, які впливають на СП, різняться між собою ступенем, напрямом і характером впливу (рис. 7.4), що певною мірою ускладнює об'єктивність оцінок

рівня його використання. Особливо це стосується підприємств гірничодобувних галузей, де процес реструктуризації безпосередньо пов'язаний з фактичними і перспективними можливостями їх ефективного функціонування.

Система показників, якими послуговуються при оцінюванні рівня використання стратегічного потенціалу підприємства, складається з таких блоків: виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал); організація, технологія і менеджмент (організаційно-технічний потенціал); ефективність виробничо-господарської діяльності (економічний потенціал); фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал).

Така робота актуальна не лише у великих фірмах, компаніях, а й на середніх, малих підприємствах. Найкраще адаптованими до їх потреб інструментами стратегічного аналізу і планування є методика *стратегічного оцінювання підприємств* (СОП) та інші методи, які спираються на експертні оцінки, що спрощує їх використання менеджерами, підприємцями та ін.

Методика стратегічного оцінювання підприємства (СОП) передбачає чотири напрями аналізу і 16 показників, що визначені у табл. 2. експертним методом. Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на додаткові питання. Наприклад, показник «Структура підприємства» можна оцінити, беручи за основу відповіді на такі питання:

Таблиця 2

Результати стратегічного оцінювання торгового підприємства

Показники	Оцінки в балах (1... 5)		
		Минулий рік	Відхилення
Загальна оцінка підприємства	3,0	2,5	+0,5
Структура підприємства	4,0	4,0	—
Корпоративна культура	2,0	1,5	+0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	3,5	2,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	2,5	2,0	+0,5
Ресурси	3,25	4,0	-0,75

Фінансові	2,5	4,0	-1,5
Комунікації	3,0	4,5	-1,5
Технології	4,0	3,5	+0,5
Персонал	3,5	4,0	-0,5
Знання	3,5	3,75	-0,25
Знання фінансів	2,5	3,0	-0,5
Знання клієнтів	3,5	3,0	+0,5
Знання конкурентів	3,0	4,5	-1,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	5,0	4,5	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	1,75	+1,25
Фінансова стратегія	2,5	1,5	+1,0
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	+1,0
Виробнича стратегія	4,0	2,5	+1,5
Впровадження планів	3,5	1,0	+2,5
Загальна оцінка підприємства	3,25	3,0	+0,25

Експертні оцінки формулюють за такою шкалою: «так» — 5 балів, «в основному» — 4, «частково» — 3, «погано» — 2, «ні» — 1.

На підставі оцінок по кожному із допоміжних питань підраховують середньоарифметичний бал, що дає змогу кількісно оцінити показник «Структура підприємства». Для інших показників підбирають відповідні питання, відповіді на які дають змогу розкрити певну сторону виробничого потенціалу, більш обґрунтовано оцінити відповідний показник.

Результати стратегічного оцінювання торгового підприємства наведені в табл. 2.

Дані таблиці свідчать, що у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,0 до 3,25 бала. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися. У попередньому році ресурси підприємства було оцінено найвищою оцінкою, а їх використання — найнижчою. Це обумовило основний напрям, акцент у реалізації загальної стратегії. Головну увагу зосередили на організації виконання планів, унаслідок чого збалансованішим стало управління підприємством. Правильною є і стратегія його розвитку, що забезпечує ефективне використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це вплинуло на загальну оцінку підприємства. Однак погіршилася ситуація, відображена у розділах «Ресурси» і «Знання». На ці напрями необхідно звернути увагу у наступному році. Більше уваги потребують фінанси і комунікації підприємства. Можливо, погіршення комунікацій спричинене недостатньою інформацією про конкурентів. Оцінки персоналу свідчать про необхідність розвитку його компетенції і навичок, оскільки стиль керівництва і корпоративна культура поліпшились.

Методика СОП дає змогу силами власних експертів проаналізувати ефективність управління і правильність обраної стратегії. Для невеликих підприємств вона є однією з найоптимальніших. Має ця методика і певні недоліки. Один із них полягає в тому, що всі показники є рівнозначними, але найвагоміший з показників «Фінансові ресурси» не може так впливати на стратегію як, наприклад, стиль керівництва чи знання конкурентів. Та ця вада притаманна більшості методик експертного оцінювання. Є підстави вважати, що у табл. 7.4 наведено не показники, а індикативні і навіть фактори, через що виникає потреба у додаткових питаннях, які розкривають їх сутність. Тому перед використанням методики СОП необхідно попередньо визначити конкретні і кількісно вимірювані показники, які характеризували б певну підсистему підприємства чи сторону його діяльності.

Загальносвітові тенденції свідчать про важливість оцінювання і розвитку таких характеристик, як гнучкість виробництва, компетенції, інтелектуальна оснащеність підприємств. Тому вдале використання методологічних прийомів оцінювання потенціалу підприємства забезпечує успішне досягнення довгострокових стратегічних перспектив.

3. Ефект синергізму, його сутність і типи

Стратегії розвитку підприємства повинні так розвивати його потенціал, щоб, наприклад, дві стратегічні бізнес-одиниці, які взаємодіють, були продуктивнішими від інших двох, які оперують незалежно одна від одної. В цьому стрижнева суть і головна перевага синергізму. Стосовно товарних пропозицій позитивний ефект синергізму означає, що через певний час прибуток буде вищим від спільного продажу товарів, ніж від індивідуального. Подібне стосується і ринків: єдиний підхід до кількох ринків буде вигіднішим, ніж автономне обслуговування кожного з них. Адже ефект досягається завдяки кооперації

ресурсів, досвіду, інформації, використання спільної інфраструктури, банків даних, кваліфікації і навичок персоналу.

Синергізм забезпечує стратегічним бізнес-одиницям, які взаємодіють, такі переваги:

- підвищення цінності для споживачів товарів і послуг, а отже, збільшення обсягу продажу;
- зниження операційних витрат;
- зменшення потреби в інвестиціях.

Як правило, виникнення синергізму пов'язане з використанням спільних ознак бізнес-одиниць, якими можуть бути: покупці; функціональне призначення товару; торговий персонал, канал розповсюдження; торговельна марка та її імідж; виробничі, офісні, складські приміщення; персонал та інформаційні системи; маркетинг та маркетингові дослідження.

Раціональні форми і схеми синергізму сприяють значній економії витрат суспільної праці. Синергію забезпечують насамперед стратегії *вертикальної прямої та зворотньої інтеграції*. Складність джерел і різноманітність проявів синергізму спричинили до появи різних концепцій, що пояснюють його природу і суть.

Пояснюючи синергізм мовою математики, І. Ансофф виходив із припущення, що кожен товарно-ринковий варіант впливає на загальну прибутковість фірми. Наприклад, річний обсяг продажу кожного товару складає 8 гривень, а поточні витрати (оплата праці, матеріалів, амортизація, витрати на управління та ін.) — 0 гривень. Для налагодження виробництва і реалізації товару, на придбання устаткування і створення збутової мережі необхідні інвестиції у розмірі / гривень. За таких умов норма повернення інвестицій (*НПІ*), чи (*EOI*), вкладених у виробництво і збут товару P_1 , становить:

$$EOI = (8, - 0,)/I_1.$$

Згідно з цією формулою величина повернення інвестицій визначається діленням різниці між поточними доходами і витратами за певний період на обсяг необхідних для виведення товару на ринок інвестицій. Аналогічну формулу використовують і для інших товарів: P_1, P_2, \dots, P_n ,

На більшості підприємств виникає *ефект масштабу* — зниження середніх витрат виробництва на тривалому проміжку часу внаслідок збільшення обсягів виробництва товарів і послуг. Це означає, що велике виробництво із значними обсягами продажу має нижчі витрати виробництва на одиницю продукції, ніж кілька менших, які сукупно мають такий самий обсяг продажу. Подібно до цього і обсяг інвестицій на крупній фірмі може бути меншим, ніж сума інвестування на окремих невеликих підприємствах. Це твердження можна виразити таким чином: якщо $8_1 = 8_2^*$, то

$$EOI_1 < EOI_2$$

Показники з індексом «с» відповідають одній інтегрованій фірмі, а з індексом «к» — різним фірмам.

Розрахунки та економічна практика свідчать, що інвестиції в інтегрованій фірмі повертаються швидше і в більших обсягах, ніж відповідні сукупні інвестиції в аналогічні товари кількох незалежних фірм:

$$(EOI)_C > (EOI)_K.$$

Подібного результату можна досягти і за однакового обсягу інвестицій:

$$O_C < O_K.$$

За однакового обсягу інвестицій фірма, яка виробляє аналогічні з іншими фірмами товари, може отримати більший прибуток або мати менші витрати, ніж кілька окремих підприємств. Це явище простежується в усіх сферах і видах діяльності, де практикою були витворені такі її форми, як спеціалізація, комбінування, кооперація, що сприяють підвищенню ефективності будь-якої спільної діяльності.

Явище, за якого доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від відокремленого їх використання, називають ще ефектом « $2 + 2 = 5$ ».

Синергізм як складне, багатоаспектне явище, що проявляється у різних видах діяльності, має певні особливості, з огляду на які розрізняють певні його типи.

Один з видів класифікації синергізму здійснюють з використанням елементів формули норми повернення інвестицій (НПІ), що забезпечують такі сфери стратегічного управління, як організація виробництва, організація збуту та інвестування, менеджменту.

Синергізм організації виробництва (оперативний синергізм). Цей вид синергізму виникає у результаті ефективного використання наявних ресурсів, наприклад основних засобів виробництва, персоналу, розподілу робіт, зниження накладних витрат, спільного проведення навчання, здійснення крупних закупівель.

Оперативний синергізм виникає завдяки тому, що раціональна організація і координація усіх процесів є нормою поточної виробничої діяльності. Згодом багатофункціональна, розширена диспетчеризація (управління процесами з одного пункту) стає стратегічним фактором успіху.

Синергізм продажу. Умовами виникнення його є продаж кількох товарів одними і тими самими каналами збуту, управління цими процесами з єдиного центру, використання спільних складських приміщень. Асортимент продукції, що складається із взаємопов'язаних товарів, які ще й реалізуються спільно, підвищує ефективність праці персоналу. На це також працюють спільна реклама, стимулювання збуту, репутація.

Інвестиційний синергізм. Цей вид синергізму готується заздалегідь і є умовою ефективності інвестицій. Проявляється він внаслідок інвестування в проекти і заходи, що передбачають спільне використання виробничих потужностей, технологічної бази, єдину технологію і оброблення деталей, використання єдиного обладнання, загальних запасів сировини, перенесення результатів досліджень і розроблень з одного продукту на інший. Усе це зменшує потребу у витратах виробництва.

Загалом глобальним завданням менеджменту є забезпечення синергізму. В різних сферах діяльності і галузях промисловості перед менеджментом виникає чимало стратегічних, організаційних і оперативних проблем. У їх сукупності важливо визначити ті, що були вирішені раніше чи мають подібні ознаки. Усе це є передумовою використання набутих теоретичних і практичних знань, досвіду у вирішенні актуальних проблем. Якщо, наприклад, при входженні в нову галузь підприємству доводиться долати вже знайомі йому проблеми, воно має більше шансів розраховувати на успіх. А крупним компаніям простіше диверсифікуватися в інші, непрофільні для них галузі діяльності. Наприклад, спеціалізуючись на виробництві металопродукції, вони можуть займатися бізнесом на ринку енергоресурсів, цукру, у баківській і страховій сферах та ін.

Синергізм, як свідчить досвід, може мати і негативне забарвлення, тобто породжувати негативний економічний ефект (« $2 + 2 < 4$ »), особливо у сфері загальнокорпоративного управління. Цей ефект часто зумовлений тим, що у певних сферах господарювання деяких фірм є зони, що суттєво відрізняються від традиційних рівнем нестабільності, факторами успіху, що мають критичну спрямованість чи високі ризики. Такий ефект може виникнути внаслідок намагання використати наявні потужності для виробництва товарів, для яких вони не призначені (наприклад, виготовлення на авіаційних заводах алюмінієвих каструль), може спричинити зниження загальної рентабельності, оскільки вона буде нижчою від рентабельності профільного виробництва. Подібне можливе у зв'язку з перебиранням на себе підприємством нових чи зовні подібних функцій (наприклад, продаж товарів промислового призначення через систему торгівлі споживчими товарами). Випадки негативного синергізму на основі аналізу можливостей підприємств в роботі у нових для них галузях подано у табл. 3

Таблиця 3

Функціональний синергізм між різними групами галузей

Традицій на галузь	Нова галузь			
	Функціо- нальний підрозділ	Оборонно- космічна	Виробнича	Споживча
		Ймовірний ефект		
Оборонн о- космічна	ЗУ	Високий	Низький	Негативний Низький
	ДР В	Високий	Середній	Негативний Негативний
	М	Високий	Низький	
Виробни ча	ЗУ	Високий	Високий	Середній Низький
	ДР В	Середній	Високий	Низький Низький
	М	Низький	Високий	
Споживч а	ЗУ	Негативний	Низький	Високий Високий
	ДР В	Низький	Низький	Високий Високий
	М	Негативний	Низький	

ЗУ — загальне управління; ДР — дослідження і розробка; В — виробництво; М — маркетинг

На прикладі, наведеному у табл. 3, можна аналізувати ефект синергізму (високий, середній, низький, негативний). Так, на більшості підприємств оборонної промисловості України здійснювалася конверсія — перепрофілювання на випуск іншої продукції. Однак спроби використання високотехнологічного устаткування оборонно-космічних підприємств для виробництва електросамоварів, кавомолок тощо призвели до банкрутства деяких із них. Згодом одне з досить відомих у світі оборонних підприємств спромоглося виграти кілька тендерів на виконання міжнародних космічних проектів та відновило основну виробничу спеціалізацію. При цьому зберегло виробництво споживчих товарів, а завдяки високому рівню кваліфікації персоналу, його культурі та організації виробництва підприємству вдалося зайняти вигідну позицію і на цьому ринковому сегменті.

Отже, ефект синергізму є необхідною умовою успішної взаємодії бізнес-одиниць і забезпечує їм суттєві конкурентні переваги на ринку.

Змістовий модуль 3. Стратегії діяльності та розвитку підприємства

Тема 6. Стратегії бізнесу

1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування
2. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика

1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування

Після визначення місії підприємства та його стратегічних цілей, за загальними (концептуальними) характеристиками яких виділяються сегменти безпосереднього зовнішнього оточення (тобто так звані СЗГ) підприємства, після подальшого аналізу цих СЗГ (сегментів безпосереднього зовнішнього середовища) підприємства, з врахуванням впливу факторів макрооточення на підприємство в даних СЗГ, і аналізу внутрішнього середовища (стратегічного потенціалу) підприємства щодо обраних СЗГ, приступають до визначення стратегічних альтернатив, які можна застосовувати підприємству в цих. Отже, стратегія бізнесу – це так би мовити стратегія бізнес-одиниці чи виду діяльності підприємства або Стратегія розвитку підприємства щодо його окремої СЗГ.

Розглядаючи питання стратегій бізнесу підприємства, необхідно нагадати, що на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-) стратегія, як самостійної бізнес-одиниці, є водночас загальною (корпоративною) стратегією. Для мультибізнесових підприємств розробляються бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиниці чи щодо окремої

СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері) його окремого бізнесу. Таким чином бізнес-стратегію розробляють на основі загальної. Відтак для бізнес-одиниць напрям розвитку вважається практично заданим.

Отже, ділова (бізнес-) стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання),

зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті.

Фактично, *бізнес-стратегія* (синоніми – ділова стратегія, стратегія бізнесу) – це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі, в конкретно визначеній СЗГ підприємства.

Як уже відмічалось, розробляється бізнес-стратегія для окремих ділових одиниць – самостійних однобізнесових господарських організацій або квазіавтономних складових великого підприємства. Причому підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії розвитку підприємства. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної та функціональних стратегій бізнес-одиниць. Отже алгоритм розробки бізнес-стратегії наступний:

- на основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць;
- проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства;
- здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюються їх стратегічні цілі та визначаються чи уточнюються можливі (альтернативні) способи їх вирішення, тобто відбувається перегляд стратегічних альтернатив, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу підприємства (СГЦ, бізнес - одиниці, виду діяльності);
- наступний крок – вибір стратегії СГЦ (стратегії бізнес-одиниці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;
- і, нарешті, – сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і, відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій (з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо).

Отже, стратегія бізнесу підприємства – це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка приведе (повинна привести) до довготривалого успіху конкретного бізнесу підприємства, до успіху підприємства в його конкретному бізнесі, успіху в його конкретній СЗГ, успіху його конкретного СГЦ і, таким чином, усіх бізнес-процесів підприємства в цілому (що є тотожним у випадку однобізнесового підприємства).

2. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика

При виборі (виробленні, формулюванні) загальної стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання:

- Який бізнес зберігати?
- Який бізнес розвивати?
- Який бізнес ліквідувати?
- В який бізнес перейти?
- І як це зробити?

Отже, загальна стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

Що фірма повинна робити і чого не повинна робити?

Що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності?

Для цього, як уже було відмічено, необхідно провести стратегічне позиціонування фірми, тобто визначити (виділити) стратегічні зони господарювання (СЗГ), в яких вона буде діяти як окремий суб'єкт бізнесу, як бізнес-одиниця чи так званий стратегічний господарський центр (СГЦ), та вияснити стратегічні позиції фірми в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів.

Після цього по кожній СЗГ, в якій буде діяти фірма, як окремий суб'єкт бізнесу – як, або через, так званий стратегічний господарський центр (СГЦ), слід обрати відповідний тип бізнес-стратегії, яку вона буде реалізовувати в даних (обраних) СЗГ (сферах бізнесу) для забезпечення успіху у досягненні підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в довготривалому періоді.

Отже, розроблення бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми по окремим видам її діяльності (бізнесам, СЗГ). *В основі класифікації стратегій бізнесу підприємства лежать наступні класифікаційні ознаки:*

- тип конкурентної переваги або спосіб забезпечення конкурентної переваги, закладений в стратегію розвитку окремого бізнесу;
- рівень глобалізації чи диференціації конкретного бізнесу;
- конкурентна позиція в конкретному бізнесі;
- напрямок розвитку окремого бізнесу підприємства.

За типом конкурентної переваги, тобто за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі, провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління, М. Портер, вважає, що можна виділити три напрямки формування і відтак три типи конкурентної бізнес-стратегії.

Перший тип бізнес-стратегії пов'язаний з досягненням лідерства у питанні мінімізації витрат виробництва продукції. Він отримав найбільшу популярність в 70-х роках ХХ ст. В його основі лежить теорія накопиченого досвіду.

Суть цієї стратегічної альтернативи (СА) – забезпечення конкурентоспроможності бізнесу полягає в досягненні більш низьких рівнів

витрат на виготовлення продукції порівняно з конкурентами без погіршення якості продукції. Це діє можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку, так як вона має можливість пропонувати продукти за низькими цінами.

Підтримка низьких витрат порівняно з конкурентами приносить фірмі прибуток, розмір якого вищий середньогалузевого. І при низькому рівні витрат фірма буде отримувати прибутки навіть в ситуації, коли конкуренти в результаті суперництва втратять свої прибутки. І, як показує досвід, переважно підприємства, які мають найвищі обсяги виробництва в галузі, характеризуються одночасно найнижчими виробничими витратами.

Що дає фірмі реалізація цієї стратегії бізнесу?

Низький рівень витрат забезпечує фірмі (так званий захист від 5-ти сил, які діють з боку конкурентів):

- захист від негативного впливу потужних постачальників, так як забезпечує їй більш високу еластичність при підвищенні витрат на комплектацію;
- захист від негативного впливу потужних гуртових покупців, які використовують свою силу для зниження цін на продукцію серед конкурентів-покупців до прийнятого рівня;
- сприятливі умови відносно конкурентів щодо використання продуктів-замінників;
- прибутки, навіть у випадку, коли фірми-конкуренти їх втратять в результаті суперництва;
- можливість інвестувати отриманий прибуток в нове обладнання і технологічне переоснащення, що дасть їй (фірмі) можливість утримувати позицію цінового лідера;
- ця стратегія (передбачає) вимагає поряд з постійним зниженням витрат і збільшенням обсягів виробництва порівняно високої частки на ринку;
- постійне вдосконалення технології виробництва виробів;
- розширення асортименту продукції (з метою розподілу витрат на більшу кількість виробів) і збільшення їх кількості до продажу.

Отже, можна зробити висновок, що для реалізації даного типу стратегії бізнесу важливим є:

- 1) збільшення масштабів виробництва;
- 2) ефект накопиченого досвіду;
- 3) розподіл витрат між різними видами діяльності (а на бізнес-рівні – між секторами конкретного бізнесу) фірми.

Ця стратегія розповсюджується в основному на товари масового виробництва (широкого вжитку) і лише деякою мірою придатна для малих і середніх підприємств. Хоча в багатьох сферах діяльності (наприклад, виробництво предметів розкоші, озброєнь) великий масштаб виробництва і низький рівень витрат не є факторами, що забезпечують успіх. А в малому бізнесі, у свою чергу, існує багато способів зниження витрат, завдяки чому і малі фірми можуть випускати (і випускають) продукцію з конкурентним рівнем витрат.

Другий тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з широкою

диференціацією виробу. Суть цієї стратегії бізнесу полягає в такій диференціації продукту, яка б визначала його виключний характер і оригінальність. Стратегію диференціації (відмінності) називають ще стратегією лідерства в галузі якості.

Конкурентна перевага, згідно з цією СА забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, досягається фірмою не за рахунок низьких витрат і цін, а за допомогою своєї відмінної, специфічної характеристики (продукції), яка буде розпізнана споживачами і зацікавить їх. Таким чином, конкурентна перевага досягається за рахунок якості, рівня послуг, зовнішнього вигляду, умов і простоти використання продукту або способу його розповсюдження (а не за рахунок зниження витрат на продукцію, яка широко і усюди представлена на ринку (тобто продукцію масового виробництва)). Вплив стратегії диференціації (відмінних рис продукту) на конкурентне становище фірми в конкретному бізнесі може бути наступним:

Стратегія диференціації захищає бізнес фірми від конкуренції завдяки лояльності клієнтів певному «бренду» і відтак, більш низькій чутливості клієнтів до різниці у ціні. Лояльність клієнтів і унікальність продуктів являють собою бар'єри входження конкурентів на ринок.

Стратегія диференціації, забезпечуючи більш високу норму прибутку від бізнесу, дає можливість фірмі протидіяти різноманітним силам (конкурентним діям) з боку постачальників і споживачів, які, не володіючи (до певної міри) оригінальними і унікальними продуктами, більш чутливі до цін. Водночас диференціація обмежує можливість отримання більшої частки для бізнесу фірми на ринку, так як вона вимагає, здебільшого, відмови від масового продажу виробів.

Стратегія диференціації дозволяє зайняти більш високе цінове становище стосовно конкурентів. Цю стратегію можуть з успіхом застосовувати не тільки великі, але й малі і середні фірми. А по мірі зростання добробуту суспільства, для підвищення конкурентоспроможності фірм і завоювання ними конкурентних переваг, вирішальну роль будуть відігравати унікальність та оригінальність їх продукції, а не тільки низька ціна. Корисною диференціація є поки конкурентами не створено аналогічний продукт.

Виділяють 4 головних види бізнес-стратегій диференціації:

Стратегія вдосконалення стосується ситуації, коли удосконалений продукт фірми стає зауваженим і позитивно оцінений усім ринком або значною його частиною.

Стратегія спеціалізації полягає в тому, що на ринку пропонуються вироби підвищеної якості для певного сегменту ринку по відносно високим цінам.

Стратегія здешевлення характеризується тим, що на усьому ринку пропонують продукти більш низької цінності (якості), але за значно нижчою ціною.

Стратегія звуження полягає в тому, що для певних груп споживачів пропонуються продукти, які характеризуються заниженими параметрами, але які мають значно нижчі ціни. Це не означає зниження цінності (якості) вказаних продуктів, але, відмовившись від оснащення їх надлишковими для

даної групи споживачів елементами, можна значно знизити витрати, а також ціни цих продуктів.

Фактори (умови) застосування стратегії диференціації обумовлені тим, що стратегія диференціації створює шанси на досягнення вигоди і переваг тільки у випадку, коли підприємства володіють здатністю вирізнити своє становище, зробити його відмінним від інших і тим самим уникнути безпосереднього суперництва в сфері затрат і цін. Це стосується у першу чергу товарів і послуг класу розкоші, які чутливі до змін моди.

А конкретно, бізнес-стратегія диференціації в конкретному бізнесі може ефективно реалізовуватись (регулюватися і управлятися) лише за умов (умови для реалізації стратегії диференціації в певному бізнесі):

високої якості продукції;

коли споживачі згодні на більш високі ціни (так як затрати на диференціацію продукту є порівняно високі);

коли потреби покупців (споживачів) повною мірою не задовольняються тими стандартними продуктами, що є на ринку;

існування різних можливостей диференціювання продукту (надання йому відмінних рис);

інноваційного характеру диференціації, завдяки чому сприятливі наслідки диференціації не можна легко відтворити шляхом наслідування іншими фірмами, які діють в даній галузі бізнесу (або на сегменті ринку);

лояльності і прихильності споживачів до продукції фірми;

випуск товарів «під фірму» піратськими фірмами (розглядається як загроза).

Третій тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з фіксацією певного сегменту ринку конкретного (певного) бізнесу і концентрацією зусиль фірми на цьому сегменті. Суть стратегії концентрації (фокусування) полягає у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації (фокусування) зусиль (уваги) на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші (тобто виявлені усі існуючі на ринку ніші). Фірма, яка ефективно використовує цю стратегію в бізнесі, може отримувати прибуток вище середнього по галузі. При побудові власної ринкової ніші в певному бізнесі головне значення мають якість виробів або послуг, а також спосіб їх розподілу і обслуговування.

Слід також відмітити, що дана стратегія може набувати різних форм і стосуватися фокусування уваги на будь-якому секторі ринку бізнесу:

конкретних сегменті ринку, товарній номенклатурі, групі покупців-клієнтів чи географічному регіоні. Отже, стратегія фокусування фактично є стратегією спеціалізації бізнесу (а точніше – в межах бізнесу) за різними ознаками: за визначеним видом продукції чи послуг, за технологією, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном тощо. Її мета – забезпечити найкраще обслуговування конкретної цільової групи ринку певного бізнесу і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі ринку бізнесу за рахунок ефекту мінімізації витрат і/або диференціації.

Концентрація уваги на обраному сегменті ринку є менш вартісним підходом до забезпечення конкурентної переваги фірми в фрагментарних галузях бізнесу, і тому ця стратегія придатна для малих і середніх фірм, які мають обмежені фінансові ресурси і гірші конкурентні позиції.

Стратегія концентрації поєднує в собі переваги і недоліки 2-х попередніх стратегій. До речі, вдале впровадження підприємством стратегії фокусування можна трактувати як факт створення підприємством для свого бізнесу власної ринкової ніші.

При застосуванні стратегії концентрації (фокусування) підприємство повинно вибрати таку СЗГ, себто галузь діяльності, яка (який) характеризується поєднанням факторів конкурентного успіху, опираючись на особливі, специфічні знання, вміння і досвід, накопичений даною фірмою.

Тобто стратегія концентрації опирається на ту передумову, що фірма може доброякісно і ефективно обслуговувати своїм бізнесом строго окреслений, вузький сегмент ринку. І, в результаті використання даної стратегії бізнесу, фірма або досягає диференціації, яка її вирізняє завдяки кращому задоволенню потреб вибраного сегмента ринку, або знижує розмір затрат, або одночасно перше і друге.

Стратегії вузької спеціалізації в окремому бізнесі (в контексті окремого бізнесу) зазвичай дотримуються невеликі підприємства, які розпочинають свій бізнес в фрагментарній галузі (наприклад, ремонт автомобілів, ресторанний бізнес, будівельний бізнес, роздрібна торгівля, медичне обслуговування тощо). Спеціалізація може торкатися одного або декількох аспектів бізнесу. Наприклад, продукції чи послуг (наприклад, спеціалізація в авторемонтному бізнесі на ремонті двигунів, трансмісії або кузовних роботах тощо), типу технології (наприклад, дизельні, карбюраторні або електродвигуни тощо), типу покупців-клієнтів (наприклад, фізичні або юридичні особи тощо), географічних регіонів тощо (аналогічно стратегії фокусування). Але якщо надія підприємства покладена лише на спеціалізацію в бізнесі, то це ставить підприємство перед загрозою катастрофічного, повного краху у випадку несподіваного руйнування ринку даного продукту: зміна смаків споживачів, виникнення нової технології або продукту-замінника тощо, можуть привести до того, що високо спеціалізоване в бізнесі підприємство, не дивлячись на його розміри, дуже швидко опиниться перед катастрофою, буде знищене. Тому для підприємств, які дотримуються в бізнесі стратегії вузької спеціалізації необхідно постійно аналізувати і відслідковувати зміни, що відбуваються на ринку і в сфері технології. Доцільність дотримання підприємством виключно даної стратегії зазвичай зникає при перетворенні його у велику компанію.

Стратегія диверсифікації конкретного бізнесу передбачає розвиток бізнесу підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках (за продуктом, за технологіями, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном). Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові

сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах даного бізнесу за іншими ознаками.

Диверсифікація в межах бізнесу може набувати різноманітних форм та спрямувань: продуктово-асортиментної, технологічної, ринкової, регіональної тощо. Її застосовують підприємства, які мають фінансові та технологічні можливості для глобального зростання в межах бізнесу з метою страхування від негативних впливів змін кон'юнктури на якомусь одному ринку даного виду діяльності підприємства.

За конкурентною позицією в бізнесі виділяють наступні стратегії:

- *лідерства, претендента на лідерство, наслідування, новачка в галузі бізнесу.*

Стратегія лідерства – це агресивна стратегія, яка передбачає підтримання позиції на ринку і зміцнення конкурентних позицій в бізнесі. Для лідерів в бізнесі (галузі) можливі три альтернативні лінії поведінки:

- 1) стратегії постійного наступу (полягають у безперервному удосконаленні та інноваційному розвитку бізнесу фірми);
- 2) стратегії захисту і зміцнення позицій (полягають у створенні перешкод для претендентів на отримання конкурентних переваг, а для новачків входження у бізнес);
- 3) Стратегії перетворення претендентів на послідовників (полягають у діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити свою стратегію в бізнесі з агресивної на пасивну),

Стратегія претендента на лідерство – це також агресивна стратегія, спрямована на здобуття конкурентних переваг, які відсутні у лідера в бізнесі (галузі): зниження витрат і цін, підвищення якості, покращення обслуговування тощо.

Стратегію наслідування (послідовника) застосовують підприємства, які не є лідерами в бізнесі (галузі) і не претендують на цю позицію, тобто не ставлять за мету виграти у конкурентній боротьбі з лідером. Це пасивна стратегія оборонного типу в межах якої підприємства намагаються лише посісти ті сектори бізнесу, які не належать до сфери стратегічних інтересів лідера і не мають для них стратегічного значення або на які у лідерів не вистачає ресурсів. Конкретні напрямки дій в контексті даних стратегій: фокусування і диференціація бізнесу.

Стратегії новачка в галузі застосовують підприємства, які намагаються увійти у новий для них бізнес. Це переважно агресивні наступальні конкурентні стратегії спрямовані на диференціацію або мінімізацію витрат в сфокусованому секторі бізнесу. Конкретні напрямки наступальних дій згідно цієї стратегії залежать від здатності підприємства подолати вхідні бар'єри бізнесу (галузі), від його фінансових та інших можливостей (його потенціалу) забезпечити собі конкурентну перевагу в обраному секторі бізнесу.

За напрямом розвитку окремого бізнесу підприємства (відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту) можна виділити наступні бізнес-стратегії: *зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.*

Стратегії стабілізації (утримання) передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці певного бізнесу. Їх використовують тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, підприємства, які в контексті певного бізнесу домінують на ринках або діють у сформованих, зрілих галузях зі стабільними технологіями. Тобто їх обирають підприємства, бізнес яких досяг зрілості. Ці стратегії бізнесу є найменш ризикованими і передбачають збереження завойованої частки на ринку.

Стратегії зростання (позитивного розвитку). Відмітимо, що, як процес, позитивний діловий розвиток підприємства вирішує два типи стратегічних завдань:

- розширення операцій (бізнесу) підприємства, які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на поточний момент такі дії можуть викликати і негативний вплив на рентабельність;
- пожвавлення основної діяльності фірми за рахунок активізації її внутрішніх резервів, можливостей.

Відтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) підприємства стосується: процесу розширення, збільшення масштабів бізнесу підприємства; зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту; процесу створення нових сфер в межах певного бізнесу підприємства; стимулювання в фірмі ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу.

Стратегії позитивного розвитку конкретного бізнесу можуть бути наступні:

- посилення позицій на ринку бізнесу;
- розвитку ринку бізнесу;
- розвитку продукту бізнесу;
- інтеграції в контексті певного бізнесу;
- диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).

Посилення позицій на ринку (захоплення ринку) має за мету зростання продажу виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент. Збільшення продаж можна досягнути за рахунок: а) покращення якості продукції; б) зниження цін; в) інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу.

Стратегія розвитку ринку полягає в збільшенні продаж продукції бізнесу фірми на нових ринках. Тут можна виділити дії, спрямовані на входження на нові сегменти існуючого, традиційного ринку, а також дії, спрямовані на входження на нові (в географічному плані) ринки.

Стратегія розвитку продуктів стосується модифікації і вдосконалення існуючих продуктів бізнесу або створення нових, що виконують аналогічні функції. Різновидністю стратегії розвитку продуктів є інноваційні стратегії – стратегії створення нових продукту, ідеї, життєвого циклу. Якщо стратегії, спрямовані на розвиток продукту, забезпечують продовження його життєвого

циклу, то такі стратегії інноваційності створюють новий життєвий цикл. Існує 2 типи інноваційних стратегій:

1) удосконалення – передбачають покращення, адаптацію або розширення існуючого продукту, послуги, способу виробництва або системи поставок;

2) радикальні – стосуються зовсім нових концепцій.

Стратегії інтеграції в контексті певного бізнесу спрямовані насамперед на зменшення невизначеності даного бізнесу щодо проблем його постачання і збуту; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Стратегії диверсифікації в межах (в контексті) певного бізнесу (тобто щодо ринків і продуктів). Диверсифікація тут полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах (в контексті) даного бізнесу за іншими ознаками.

Стратегії розвитку окремого бізнесу фірми, тобто стратегії розвитку підприємства в сфері «продукт-ринок», можуть реалізуватися як малими, так і великими фірмами за умови, що вони володіють необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, а керівники мають знання та навички. Розвиток бізнесу підприємства може бути з тих чи інших причин не тільки позитивним, але і негативним. Обґрунтування розвитку бізнесу за негативним сценарієм дають стратегії скорочення бізнесу.

Стратегії скорочення в контексті – (в межах) певного бізнесу. Дані стратегії фірма застосовує у випадку, коли необхідною стає реструктуризація бізнесу:

- або після тривалого періоду зростання;
- або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

В цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) фірми.

Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

1) *стратегія ліквідації* являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;

2) *стратегія досягнення швидкого успіху* (так звана стратегія «збору врожаю», «збирання вершків», «жнив») передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою (прибутково реалізованою), але може принести на поточний момент непогані результати. Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупки, робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу майна.

3) *власне стратегія скорочення бізнесу*, яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів, сегментів бізнесу для того, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу.

Причинами цього можуть слугувати, наприклад, наступні ситуації:

- коли окремі виробництва чи сектори бізнесу погано поєднуються;
- коли необхідно отримати кошти для розвитку нового, більш перспективного сектору бізнесу тощо.

4) *стратегія скорочення витрат* передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес. Заходи тут можуть бути наступні: звільнення працівників; зменшення обсягу виробництва; закриття потужностей; скорочення невиробничих витрат тощо.

Підсумовуючи попередній матеріал даного розділу відмітимо, що розглянуті нами стратегії бізнесу мають свої особливості і сферу застосування. Вибір конкретної стратегії для розвитку кожного конкретного бізнесу підприємства, є основою стратегічного менеджменту. А бізнес-стратегія є основною і найважливішою підсистемою стратегії організації (фірми, підприємства). Конкретна бізнес-стратегія виступає в ролі інструмента забезпечення ділового розвитку підприємства на перспективу по кожній СЗГ (по кожному бізнесу підприємства). Стратегія та діловий розвиток (розвиток бізнесу) підприємства співвідносяться як зміст і форма. Причому кожен тип перспективного ділового розвитку (розвитку бізнесу) підприємства (стабілізація, зростання, скорочення та їх конкретні альтернативні сценарії для окремих бізнес-ситуацій) має свою стратегію. При всій розмаїтості конкретних бізнес-ситуацій і відповідних їм бізнес-стратегій їх можна звести до низки типових варіантів стратегії бізнесу в межах трьох загальних напрямів розвитку бізнесу (стабілізації, зростання, скорочення), застосування яких на практиці виявилось досить ефективним.

Бізнес-стратегія (як і функціональна та загальна стратегії) організації повинна завершуватися відповідною системою стратегічних вказівок. Для бізнес-стратегій характерно те, що вони забезпечують реалізацію тільки однієї явно домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу підприємства. Як правило, така вказівка присутня у назві бізнес-стратегії. Можна також визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна бізнес-стратегія виявляється найбільш доцільною і ефективною.

Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

1. Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства
2. Види диверсифікації діяльності підприємства
3. Похідні стратегії диверсифікації підприємства

1. Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Диверсифікація як інструмент використання переваг комбінування, проникнення у нові високорентабельні галузі забезпечує компенсацію зниження прибутку на ринку одних товарів за рахунок високих прибутків на інших ринках.

Тому диверсифіковані підприємства, які «не кладуть яйця до одного кошика», мають вищу ринкову стійкість і конкурентоспроможність, ніж вузькоспеціалізовані, оскільки вони мають змогу переливати капітал у найприбутковіші галузі.

Підприємства, які обирають стратегію диверсифікації, намагаються виробляти більше модифікацій продукції, щоб досягти якомога вищого ефекту масштабу.

Стратегія диверсифікації (лат. *сімегзиз* — різний і *тасеге* — робити) **діяльності** — цілеспрямована система дій підприємства щодо проникнення в інші сфери (галузі), включення до портфеля його діяльності нових сфер бізнесу.

Реалізується вона за допомогою стратегії зростання (розширення товарного асортименту) і стратегії розширення ринку (освоєння нових ринків) або на основі комбінування елементів їх обох. Стратегія диверсифікації сприяє незалеженню підприємства від одного стратегічного господарського підрозділу.

Основними методами реалізації стратегії диверсифікації є *внутрішнє зростання* (диверсифікація діяльності існуючого підприємства за рахунок пошуку нових видів діяльності, використання ефекту синергізму — *концентрична диверсифікація*) і *зовнішнє зростання* (диверсифікація шляхом злиття, поглинання підприємства з метою оновлення свого корпоративного портфеля — *чиста диверсифікація*). Як правило, процеси злиття відбуваються між близькими за розмірами фірмами. Поглинання є купівлею контрольного пакета акцій іншого підприємства і перетворення його на підрозділ компанії-покупця, що відбувається між різними за розмірами компаніями і може мати як дружній, так і ворожий характер.

Диверсифікаційне зростання виправдане за відсутності в галузі можливостей для подальшого зростання або за наявності більш привабливих можливостей за її межами. З цією метою підприємство шукає нові сфери діяльності для застосування накопиченого досвіду, або для виправлення власних недоліків.

Стратегія створення спільного підприємства виправдана, якщо його учасникам ризиковано або економічно не вигідно працювати поодиноці; об'єднання ресурсів двох і більше незалежних підприємств створює структуру з вищими конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху (синергія). Нерідко спільні підприємства з іноземними партнерами легше долають імпорتنі квоти, тарифи, фіскальні бар'єри, національні політичні інтереси й культурні обмеження.

Вибір стратегії диверсифікованого зростання обумовлюють такі основні фактори:

- насичення ринків збуту підприємства або скорочення попиту на продукт внаслідок перебування його на стадії «вмирання»;
- високі надходження коштів від поточної діяльності, яких недостатньо для масштабного розширення основної діяльності, однак вони можуть бути ефективно вкладені в інші сфери бізнесу;
- отримання вищого, ніж передбачалося, прибутку від простого

розширення виробництва, що створює передумови для підприємницької експансії;

- намагання отримати синергичний ефект від розширення діяльності (за рахунок раціональнішого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо);
- розширення бізнесу в межах галузі через антимонопольне регулювання.

Спонукають до використання цієї стратегії намагання досягти економії на масштабі виробництва (рівнопропорційне збільшення витрат і прибутків підприємства підштовхує їх до вкладення коштів у нові галузі), подолати прогалини у виробничій сфері, забезпечити зниження ризиків (зниження прибутків в одних сферах бізнесу компенсуються успіхом в інших), реалізувати очікування керівництва на більш ефективне вкладення коштів у нову галузь, організувати спільну діяльність, отримати доступ до технологій, ринків, ресурсів, маркетингових систем.

Вітчизняні підприємства використовують диверсифікацію з метою використання вигідних у певних сферах умов оподаткування, підвищення ліквідності активів, забезпечення інтересів керівництва, полегшення виходу на світові ринки, залучення нових кваліфікованих фахівців, ефективного задіяння потенціалу наявних менеджерів.

2. Види диверсифікації діяльності підприємства

Як відомо, залежно від діяльності підприємства диверсифікацію поділяють на зв'язану і незв'язану (рис. 10.1), в свою чергу зв'язану диверсифікацію — на вертикальну (зворотну і пряму) і горизонтальну (розширення спектра продуктів, географічного розширення).

Стратегію диверсифікації обирають з огляду на особливості внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, потенційні можливості конкретних типів і видів диверсифікації.

Стратегія зв'язаної (концентричної) диверсифікації. Основна передумова її — наявність істотних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу, внаслідок чого товари, які підприємство традиційно виробляє, і нові товари виготовляють за однаковою технологією та орієнтують на однакові ринки.

Стратегія зв'язаної (концентричної) диверсифікації — створення нових видів продукції, подібної до тієї, яку виробляє підприємство.

Реалізація цієї стратегії не вимагає істотних змін технології і виробничого процесу. Основним мотивом зв'язаної диверсифікації є забезпечення синергізму, економії за рахунок стратегічних відповідностей між поєднуваними напрямками діяльності. Зв'язані диверсифіковані організації називають *концернами*.

До основних варіантів зв'язаної диверсифікації можна віднести:

- розширення через придбання існуючих або будівництво нових підприємств з виробництва продукції, що забезпечує використання наявних маркетингових можливостей, зусиль і діяльності щодо реалізації продукції. Наприклад, підприємство — виробник хлібобулочних виробів

- купує підприємство, що випускає крекери, чи навпаки;
- поліпшення завантаження виробничих потужностей (наприклад, виробник алюмінієвих віконних рам у зв'язку з простоями устаткування ухвалює рішення про розширення асортименту продукції за рахунок інших виробів з алюмінію);
- підвищення рівня утилізації наявних природних ресурсів і запасів матеріалів (фірма виробник паперу в очікуванні збільшення обсягів переробки деревини вирішує побудувати завод із виробництва фанери);
- використання торговельної марки і репутації підприємства (успішний виробник молочних продуктів розширює свою збутову мережу, відкриваючи спеціалізовані на реалізації фруктових-молочних десертів і йогуртів магазини і кафе);
- придбання близьких за профілем підприємств, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства-покупця за основними напрямками діяльності (підприємство, зайняте виробництвом соків, купує підприємство, що виробляє овочеві консерви, отримуючи більше влади в роботі з дистриб'юторами, розвиваючи завдяки цьому загальну систему розподілу).

Можливості зв'язаної диверсифікації успішно використовують компанії Нопсія (автомобілі, мотоцикли, газонокосарки, електромотори, двигуни для човнів, снігоходи, снігозбиральні машини, культиватори), «Юпзоп апсі Лопзоп (гігієнічні і парфумерні продукти для дітей, ліки, стоматологічне устаткування, ветеринарні препарати, предмети жіночої гігієни, бандажні і перев'язувальні матеріали).

Реалізується зв'язана диверсифікація у вертикальній (прямий і зворотний напрями) і горизонтальній площинах.

Стратегія вертикальної зв'язаної диверсифікації. Ця стратегія базується на пошуку і використанні в бізнесі додаткових можливостей виробництва нових продуктів.

Стратегія вертикальної зв'язаної диверсифікації — придбання або включення до складу підприємства інших виробництв, які входять в технологічний ланцюжок випуску продукту на ступенях до-або післяпрофільного виробничого процесу.

За такого підходу існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає завдяки можливостям освоєного ринку, використовуваним технологіям або іншим сильним сторонам фірми. Такими можливостями, наприклад, можуть бути спеціалізована система розподілу і реалізації продукції.

Реалізація зв'язаної вертикальної диверсифікації у прямому напрямі передбачає підпорядкування підприємством збутової мережі, елементів логістики. Завдяки цьому воно освоює нові види діяльності, розширює коло споживачів своєї продукції (послуг). Зворотний напрям зв'язаної вертикальної диверсифікації означає орієнтування стратегічних інтересів підприємства у бік постачальників (назад). Наприклад, у діяльності металургійного підприємства це виявляється у спробах контролювання чи володіння гірничовидобувним комбінатом тощо.

Стратегія горизонтальної зв'язаної диверсифікації.

Ця стратегія орієнтує на пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, виробництво якої здійснюється за новою технологією.

Стратегія горизонтальної зв'язаної диверсифікації — об'єднання підприємств, які працюють і конкурують в одній сфері діяльності.

Головною її метою є посилення позицій підприємства в галузі шляхом поглинання конкурентів або посилення контролю над ними. Використовуючи її, підприємство орієнтується на виробництво нових, технологічно не зв'язаних продуктів, використовуючи свої можливості. Вони призначені для споживачів основного продукту і подібні до нього за своїми якостями. Перед реалізацією цієї стратегії підприємство повинне оцінити власну компетентність щодо виробництва новинок.

Стратегія незв'язаної (конгломератної) диверсифікації. Іноді для освоєння виробництва нових видів продукції підприємство вирішує піти на придбання чи створення нових технологій, формування відповідної інфраструктури, освоєння докорінно нових ринків. Наприклад, металургійний комбінат може виробляти меблі, сантехніку, продукти харчування та ін. Усі ці бізнес-проекти утворюють контекст стратегії незв'язаної диверсифікації.

Стратегія незв'язаної (конгломератної) диверсифікації — система заходів щодо виробництва докорінно нових товарів, освоєння нових ринків.

Такі старання щодо створення конгломерату, концерну потребують значних коштів і організаційних зусиль.

Переваги стратегії незв'язаної диверсифікації ґрунтуються на зниженні загальних ризиків конгломерату, оскільки різні галузі можуть перебувати у різних фазах галузевих життєвих циклів, а тому депресивні процеси в одних із них компенсуються піднесеннями в інших. Та попри потенційну і реальну привабливість, стратегія незв'язаної диверсифікації має й істотні недоліки, адже загальна прибутковість конгломерату значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевої кон'юнктури, ефективно розпоряджатися компонентами портфеля сфер бізнесу, а також від ринкових факторів (стабільності попиту, конкуренції, смаків споживачів), фактора часу, ступеня ризику.

Зосередження на стратегії конгломератної диверсифікації може бути наслідком дії таких чинників:

— необхідності збалансування грошових потоків (з метою зниження залежності від зовнішнього фінансування підприємство може придбати фірму, конкурентні позиції якої забезпечать йому стабільні грошові потоки);

— намагання раціональніше використовувати фінансові ресурси (грошові потоки від підрозділів, що працюють у стагнуючих галузях, можуть бути використані новими підрозділами, що функціонують у галузях, які зростають);

— можливості придбання нового бізнесу за низькою ціною (існують у галузях, що перебувають на стадії спаду, підприємства яких прагнуть швидко вийти з бізнесу, мінімізують втрати в майбутньому);

—зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

—інтересів управлінського персоналу (спад основного бізнесу може спонукати менеджерів до пошуку нових виробничих програм, що може бути передумовою збереження роботи);

—захисту від поглинання (конгломератна диверсифікованість може зробити підприємство непривабливим або недоступним для поглинання іншим суб'єктом бізнесу);

—використання вигідних фіскальних режимів (диференціація режимів оподаткування підрозділів корпорації часто сприяє зменшенню сумарних податкових платежів).

Як свідчить практика, в періоди загальноекономічного спаду легше виживають корпоративні структури типу концерну, чиї портфелі мають значні стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу. Адже загальноекономічний спад негативно позначається на всіх сферах бізнесу, а мінімізація витрат стає в таких випадках першочерговим завданням, з яким концерни справляються краще, ніж конгломерати.

3. Похідні стратегії диверсифікації підприємства

У досягненні своїх цілей підприємство використовує не лише систему базових, але і певний набір похідних стратегій, змістове наповнення, особливості яких виникають і формуються у процесі реалізації базових стратегій. Водночас від умотивованості вибору та ефективності їх здійснення залежать і показники втілення основних стратегій.

Систему похідних стратегій диверсифікації утворюють стратегія входження в нову галузь, стратегія диверсифікації у споріднені галузі, стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі, стратегія відновлення та економії, стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації

Кожна з них конкретизує систему далекосяжних дій підприємства, різною мірою пов'язаних з базовими стратегіями.

Стратегія входження в нову галузь. Підприємство, що обрало її, зосереджується на створенні нової господарської структури в обраній галузі під своїм загальним управлінням.

***Стратегія входження в нову галузь** — система заходів і дій щодо здобуття позицій у новій для підприємства сфері діяльності (галузі)*

Ця стратегія ефективна за наявності достатнього часу для її реалізації, байдужості фірм-конкурентів до спроб новачка здобути позиції на ринку, наявності у підприємства необхідного досвіду для ефективного функціонування, відсутності ризику виникнення негативного співвідношення попиту і пропозиції в галузі через створення нових виробничих потужностей, можливості уникнення конкуренції із сильнішими підприємствами.

Стратегія диверсифікації у споріднені галузі. У процесі пошуку варіантів диверсифікації підприємство може зупинити свій вибір на спорідненій або на зовсім новій галузі.

Стратегія диверсифікації у споріднені галузі — система планів і дій підприємства щодо проникнення у галузь, наділену стратегією новою ВІДПОВІДНІСТЮ галузі, в якій воно функціонує

Стратегічна відповідність існує за умови, що різні фірми мають подібне виробництво і переслідують подібні стратегічні цілі. Це створює передумови для передачі майстерності і досвіду від одного до іншого підприємства, а також об'єднання різних виробництв у єдину систему з метою зниження їх витрат.

Диверсифікована компанія, яка використовує внутрішній взаємозв'язок підприємств з подібним виробництвом, переваги стратегічної відповідності, досягає від цього значно більшого ефекту, ніж сумарний ефект цих підприємств унаслідок незалежної діяльності. Така диверсифікація відповідає вимогам критерію додаткових вигід і збільшує прибутковість акцій компаній.

Найпоширенішими способами диверсифікації у споріднені галузі є:

а) входження в галузь (спільне використання збутових можливостей, рекламної діяльності, що можливе, коли, наприклад, хлібопекарня купує підприємство, яке виробляє крекери і солоні палички);

б) використання споріднених технологій (виробник сільськогосподарського насіння і добрив починає поставку хімікатів проти комах);

в) передавання ноу-хау і досвіду з одного виду діяльності в інший (придбання виробником гамбургерів мережі придорожних харчевень);

г) передавання фірмового найменування і репутації споживачеві нового продукту/послуги («патрунування» виробником автошин станції техобслуговування автомобілів);

г) придбання підприємств у нових галузях для підтримання основного виду діяльності (телеканал купує спортивну команду або кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми).

Стратегічна відповідність споріднених галузей забезпечує певний потенціал для конкурентних переваг за рахунок економії на витратах виробництва, поліпшення іміджу компанії. Таким шляхом пішла, наприклад, компанія ВІС — піонер у виробництві недорогих одноразових кулькових ручок, використавши свої основні конкурентні переваги для виготовлення одноразових запальничок і бритв. Для виробництва цих товарів було використано ноу-хау, що забезпечують низькі витрати виробництва, а також нагромаджений досвід у здійсненні маркетингу споживчих товарів.

Стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі. Відбувається вона між непрофільними підприємствами, фірмами, що використовують свої можливості для забезпечення швидкого досягнення фінансових цілей.

Стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі — система планів / дій підприємства щодо проникнення у стратегічно невідповідну, порівняно з умовами його функціонування, галузь.

Диверсифікація у неспоріднені галузі заснована на фінансовому підході, за якого вартість акції підвищується завдяки вмілому використанню вільних фінансових ресурсів корпорації, раціональному вибору фінансово привабливих сфер діяльності. Для підвищення ринкової ціни акцій компанії, диверсифікованої у неспоріднені галузі, потрібні вдумливий підхід і досвід формування корпоративного портфеля ділової активності, грамотне управління ним.

Успіху досягають підприємства, діловій культурі яких притаманні:

—ефективне проникнення у нові сфери діяльності, які можуть забезпечити швидку віддачу вкладеного капіталу (мають високу привабливість для інвесторів);

—уміння купувати компанії за вигідними цінами, знижуючи завдяки цьому первинні витрати;

—здатність продавати раніше придбані підприємства на піку їх розвитку, одержуючи додаткову надбавку до їх ціни (вимагає вміння визначати момент, коли дочірня компанія досягає своєї критичної межі, а також прогнозувати довгострокові тенденції зниження норми прибутку);

—прогнозування і уникнення ризиків (вилучення фінансових засобів корпорації з галузей з неясними фінансовими перспективами і розміщення їх там, де гарантовано швидке збільшення прибутку й вищу віддачу вкладеного капіталу);

—системне контролювання роботи дочірніх підприємств, грамотне керівництво ними з метою підвищення ефективності диверсифікованості, що вимагає експертного досвіду у вирішенні різноманітних проблем, виробленні стратегії розвитку, прийнятті оперативних і рішучих заходів для їх реалізації.

За рахунок використання цих чинників компанії забезпечують високу ефективність капіталовкладень, уберігають себе від проблем.

Стратегія ліквідації підприємства і вилучення капіталу. Іноді зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі можуть спричинити зниження прибутковості раніше привабливої сфери бізнесу, внаслідок чого єдиним правильним рішенням стає припинення діяльності в ній.

Стратегія ліквідації підприємства — система планів і дій щодо припинення ДІЯЛЬНОСТІ підприємства і переорієнтації його ресурсів і можливостей на ІНШІ ЦІЛІ.

За таких умов доводиться продавати чи ліквідовувати непривабливе підприємство або дочекатися його банкрутства. Вивільнені ресурси перерозподіляють на започаткування нового бізнесу чи на посилення наявних конкурентних переваг.

Стратегія реструктуризації портфеля бізнесу підприємства. Економічні реалії нерідко спонукають менеджмент підприємства до усунення з портфеля одних сфер бізнесу, включення інших за рахунок їх купівлі-продажу, входження в нові галузі.

Стратегія реструктуризації портфеля бізнесу підприємства — здійснення радикальних змін у портфелі, які передбачають продаж або купівлю сфер бізнесу, входження в нові галузі внаслідок зміни довгострокових перспектив.

До цієї стратегії вдаються, якщо діагностування поточної стратегії виявило відсутність у підприємства обнадійливих довгострокових перспектив через наявність у портфелі сфер бізнесу, що згасають і перестають бути конкурентоспроможними; погіршилася ситуація у ключових сферах бізнесу; прийнято рішення про зміну напрямку розвитку портфеля сфер бізнесу. До цього можуть спонукати поява нових технологій, продуктів, необхідність освоєння позицій у новій перспективній галузі; потреба у придбанні великої сфери бізнесу за рахунок продажу кількох із тих, що належать до портфеля підприємства.

Стратегія відновлення та економії. Основним мотивом її реалізації є прагнення управлінського ядра корпорації підвищити ефективність функціонування портфеля або зберегти його. Причинами цього можуть бути незадовільне функціонування портфеля; криза, зумовлена, наприклад, високими витратами в окремих елементах портфеля сфер бізнесу; функціонування багатьох сфер бізнесу в непривабливих галузях; слабкість корпоративного менеджменту тощо. За таких умов доцільно зосередитися на стратегії відновлення та економії.

Стратегія відновлення й економії — система заходів щодо *раціоналізації витрат, припинення ДІЯЛЬНОСТІ у проблемних або неприбуткових галузях, спрямування ресурсів і можливостей у економічно привабливі галузі.*

З цією метою можуть бути використані такі підходи, як концентрація на відновленні прибутковості у збиткових сферах бізнесу; «зняття урожаю» в слабких сферах і спрямування ресурсів у благополучні; запровадження режиму економії, здійснення заходів щодо підвищення прибутковості у всіх сферах; ревізія портфеля за допомогою продажу слабких сфер бізнесу і заміна їх придбаними сферами у привабливіших галузях; зміна окремих менеджерів корпоративного рівня.

Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства

1. Зовнішній розвиток підприємства.
2. Стратегія горизонтальної інтеграції
3. Стратегія вертикальної інтеграції
4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

1. Зовнішній розвиток підприємства.

Розвиток підприємства може бути:

- 1) внутрішнім – через розширення асортименту, продукції, і це є концентрований (*інтенсивний*) розвиток по продукту;
- 2) зовнішнім – в даній або суміжних галузях у формі горизонтального, вертикального і діагонального розвитку. Наприклад, шляхом придбання іншої фірми або об'єднання фірм. І це є інтеграція або інтегрований розвиток підприємства.

Цілями інтеграції є, насамперед: зменшення невизначеності в постачанні і збуті; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

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

Зворотня вертикальна інтеграція спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання комплектуючих, вузлів, напівфабрикатів, сировини тощо.

Пряма вертикальна інтеграція знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції. Даний тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника.

Методами вертикальної інтеграції виступають консолідація, групування, франчайзинг і цільова пролонгація. Консолідація передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного.

Консолідованим є підприємство, що здійснює більш ніж 50% робіт на виробництві. Групування передбачає утворення групи підприємств, з виділенням основного, зінтегрованих на засадах обміну акціями (взаємної співвласності), взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг.

Франчайзинг передбачає надання інтегрованому підприємству права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

Цільова пролонгація передбачає досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого продовження терміну угоди щодо постачання з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків.

Горизонтальна інтеграція виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому ж ринку, що і фірма. По суті, цей вид інтеграції підприємства є аналогічним концентрованому (інтенсивному) розвитку підприємства за сценарієм посилення позицій на ринку.

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути наступними:

делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;

створення асоціацій;

створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного із зінтегрованих підприємств в галузі. В цих випадках певні питання можуть вирішуватися після їх затвердження в консультативному органі;

створення спільних фінансових органів (банків, холдингів, ФПГ тощо);

створення органів управління майном (трастів);

взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

Діагональна інтеграція передбачає об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які включаються в технологічний ланцюг

підприємства. Мета діагональної інтеграції – здійснення впливу на деякі підприємства, що викликають певний інтерес і з якими існує неявний зв'язок збоку даного підприємства.

Слід відмітити, що рішення про злиття (чи роз'єднання) підприємства треба приймати лише у випадку, коли існує загроза існуванню підприємства. В іншому випадку такі рішення призводять до зниження стратегічного потенціалу підприємства.

Обґрунтування напрямків зовнішнього розвитку підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідних стратегій інтеграції або роз'єднання. Розглянемо стратегії, що відповідають вказаним напрямкам зовнішнього розвитку підприємства. Основними є стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції.

2. Стратегія горизонтальної інтеграції

Стратегія горизонтальної інтеграції. Суть цієї стратегії полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або (придбання) викупу. Завдяки таким діям утворюється нове більш *крупне підприємство*. *Такі підприємства:*

- мають кращі можливості отримання кредитів;
- володіють більшою часткою ринку;
- характеризуються більш високою прибутковістю і меншою собівартістю продукції, меншими затратами на маркетинг;
- мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями;
- отримуть можливість збільшення кількості пропонованих продуктів в межах того ж ринку;
- отримують можливість збільшувати оборот капіталу.

Підставою для об'єднання підприємств можуть виступати такі вигоди і переваги:

- отримання додаткового зиску і переваг завдяки збільшенню обсягів виробництва і сумарного накопиченого досвіду;
- збільшення частки на ринку з метою досягнення монопольних вигод і переваг; зниження витрат на розвиток підприємства;
- зростання фінансового потенціалу, який полегшує виконання НДіДКР і дає можливість знизити витрати на дослідження;
- зростання ефективності за рахунок зниження витрат на укладання і здійснення угод, більш низьких податків та інших синергетичних ефектів;
- краще використання керівних кадрів;
- досягнення зиску і переваг завдяки взаємному схрещуванню технологій і винаходів без придбання ліцензій. Стратегію горизонтальної інтеграції часто застосовують великі фірми, які володіють значними надлишками.

Метою стратегії горизонтальної інтеграції є обмеження конкуренції в обраних галузях, а також розподіл ризиків і залученого капіталу між партнерами.

3. Стратегія вертикальної інтеграції

Стратегії вертикальної інтеграції застосовуються переважно в ситуаціях, коли фірми нашоувуються на *бар'єри розвитку ринку в географічному або виробничому плані*

Стратегія вертикальної інтеграції (СВІ) полягає у об'єднанні в межах одного підприємства технологічно відокремлених стадій виробництва, розповсюдження, продажі або інших господарсько-економічних процесів.

Розрізняють такі *типи стратегії вертикальної інтеграції*:

- зворотня інтеграція з постачальником;
- інтеграції вперед, продажна інтеграція.

В галузях, які переживають падіння обсягів продаж, популярною є *перша форма СВІ*: вона дає шанс розширити діяльність фірми на нові сфери.

Другий варіант СВІ (продажна інтеграція) є привабливим для виробника, який зіштовхнувся з труднощами щодо продажу власної продукції. *Її перевага*: підприємство забирає собі роздрібну надбавку і отримує можливість краще обслуговувати клієнтів. *Недоліки*: високі капітальні затрати і ускладнення сфери управління.

За допомогою СВІ можна досягнути такі вигоди *і переваги*:

- кращі можливості для диференціації виробу;
- доступ до каналів розповсюдження;
- кращий доступ до інформації про ринок;
- економія витрат в результаті об'єднання виробництва, продажу і контролю;
- доступ до технологій і патентів приєднаних фірм;
- забезпечення гарантованих поставок впродовж нарощування випуску нових виробів і забезпечення збуту впродовж періодів зниженого попиту.

Але вертикальна інтеграція не є рекомендованою стратегією *для фірм, що швидко розвиваються*, а також для тих, в яких *обсяг продаж різко зменшується*, тобто для *динамічних галузей*. І є доцільною до застосування для *фірм, що працюють в стабільних галузях*, де вона використовується для зниження витрат і, таким чином, покращення конкурентного становища фірми.

Основні переваги СВІ наступні:

- можливість контролю затрат і якості;
- забезпечення своєчасних поставок;
- можливість часткової диверсифікації сфери діяльності.

Але слід відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом популярність стратегії вертикальної інтеграції знизилась, особливо це стосується стратегії зворотної інтеграції (у напрямку джерел сировини і комплектуючих).

На сучасному етапі розвитку світової економіки західні компанії віддають також перевагу стратегії глобалізації, тобто просуванню за кордон, завоюванню нових географічних ринків.

В основу стратегії глобалізації можуть бути покладені такі базові стратегії, як розвитку (розширення) ринку, горизонтальна і вертикальна інтеграція, створення спільних підприємств, диверсифікація. Найбільшого успіху у глобалізації досягають фірми, що вдало поєднують стандартизацію (це дає змогу економити на ефекті масштабу і, таким чином, отримати лідерство в сфері мінімізації витрат) з урахуванням місцевих особливостей.

4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства як інтеграційної стратегії охоплює наступні етапи:

- визначення переліку найбільш бажаних об'єктів вертикальної інтеграції з числа постачальників, підприємств, що обслуговують підприємства-постачальників і споживачів;
- визначення переліку найбільш бажаних об'єктів горизонтальної інтеграції з числа підприємств галузі, тобто підприємств, що випускають аналогічну чи подібну продукцію;
- визначення переліку найбільш бажаних об'єктів діагональної інтеграції з числа підприємств, що технологічно пов'язані з постачальниками, споживачами чи інвесторами даного підприємства;
- впорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності створення інтеграційних структур;
- формування можливих варіантів інтеграційних стосунків з кожним вибраним підприємством;
- організаційно-економічний аналіз процесу інтеграції, витрат та можливих результатів кожного варіанту з врахуванням можливих ризиків;
- визначення суми можливих затрат на реалізацію інтеграційної стратегії;
- вибір з врахуванням пріоритетів, обмежень і організаційно-економічного ефекту, оптимального портфелю заходів щодо реалізації інтеграційної стратегії.

Для встановлення оптимального рівня зовнішнього розвитку (інтеграції) підприємства застосовують певні кількісні вимірювачі:

співвідношення працівників, вартості активів, доданої вартості в основному і допоміжному виробництвах тощо.

Значний вплив на вибір і реалізацію стратегії зовнішнього розвитку здійснює *розмір підприємства*. Питання про його *оптимальні розміри (межі)* залежить від конкретної ситуації і типу підприємства, стадії його життєвого циклу, обраної системи управління, економічного середовища на період функціонування тощо. Межі зовнішнього розвитку, а відтак і розмір підприємства визначаються такими *факторами*:

- економічна ефективність від синергії в результаті інтеграції; зміна соціального статусу керівників в результаті інтеграції; рівень керованості підприємства; сприйнятливність до ринкових сигналів; цілеспрямованість функціонування підприємства;
- науково-технічний прогрес і технічний рівень підприємства;

- інформаційна проникливість підприємства.

Стратегії зовнішнього розвитку підприємства, окрім встановлення інтеграційних зв'язків з підприємствами, також повинні передбачувати рішення щодо розірвання небажаних зв'язків. Таким чином, частково до стратегій зовнішнього розвитку підприємства слід віднести і *дезінтеграційну стратегію*, яка б зводила бар'єри між підприємствами з метою протидії конкуренції з боку потенційних конкурентів, які можуть прийти з суміжних галузей. Ці *бар'єри* створюються за рахунок:

- економії витрат від досягнутого обсягу виробництва;
- закріплення права власності на продукцію шляхом ліцензування, патентування тощо;
- репутації продукції, обумовленої репутацією підприємства; необхідних для конкурента і надлишкових для даного підприємства витрат на переміщення капіталу на новий ринок;
- наявного доступу до каналів розподілу і постачання.

Якщо підприємству за рахунок цих факторів вдалося створити бар'єри для входження конкурентів в бізнес, то поява нових конкурентів є малоімовірною. А вкладання засобів в інтеграційну стратегію розвитку забезпечує зниження ризику в діяльності підприємства і, відповідно, гарантує успішну його роботу в майбутньому.

Можна визначити *типовий набір ситуацій (умов)*, при яких конкретна стратегія зовнішнього розвитку виявляється найбільш ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії зовнішнього розвитку, ілюструє таблиця 1.

Таблиця 1

Типові стратегії зовнішнього розвитку

Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
		Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
		Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, або слабкі
		Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту

		Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів
Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні
		Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні 3 стратегічні переваги
		Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація
Діагональна інтеграція	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
		Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
		Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
		Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки

Тема 9. Корпоративна Стратегія розвитку підприємства

1. Сутність, принципи та особливості корпоративних стратегій підприємства
2. Види корпоративної стратегії.

1. Сутність, принципи та особливості корпоративних стратегій підприємства

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства. А наслідком його виробничо-збутової діяльності є портфель (сукупність) товарів, послуг, які воно реалізує на ринку. Виробництво основних їх видів закріплено за відповідними підрозділами, наділеними певною господарською самостійністю і спрямованими на окремі *сегменти ринку* — частини ринку, на яких може бути реалізована продукція підприємства; сукупність покупців, які однаково реагують на певні спонукальні стимули маркетингу. На цій основі формується *стратегічна одиниця бізнесу (СОБ)* — внутрішня організаційна одиниця (підрозділ), що обслуговує певний сегмент ринку. Критеріями її виокремлення є певне коло споживачів, самостійне планування і здійснення виробничо-збутової діяльності, матеріально-технічного забезпечення. Ефективність діяльності СОБ оцінюють на основі обліку прибутків і витрат.

Після визначення СОБ і стратегічних сегментів ринку розробляють корпоративну (загальну) стратегію підприємства.

Корпоративна (лат *согрогабо* — зв'язок) **стратегія** — загальна стратегія, призначена для ефективного збалансування напрямів ДІЯЛЬНОСТІ підприємства, формування вигідних зон господарювання і спрямована на досягнення спільної мети

Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності, розробляє методи управління з метою збалансування портфеля товарів і послуг. Стратегічні корпоративні рішення найскладніші за проблемністю і структурою, оскільки стосуються всього підприємства. Вони мають на меті утвердження підприємства на конкурентному ринку, ефективне управління всіма його справами.

Стосується корпоративна (портфельна) стратегія класичних *корпорацій* сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також *диверсифікованих компаній* об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ. Вона охоплює:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу — дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінювання 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. Корпоративна стратегія має ієрархічну структуру, яку утворюють ділові, функціональні та операційні стратегії. Кожен рівень ієрархії формує стратегічні передумови для наступного, а стратегічні плани нижчих рівнів обмежуються стратегіями вищих її рівнів.

За твердженням М.-Е. Портера, в діяльності підприємства може бути використано чотири концепції корпоративної стратегії:

- а) портфельний менеджмент — система управління виробництвом товарів і послуг, організованим на засадах диверсифікації;

- б) стратегія реструктуризації;

- в) поширення певних навичок у межах усього підприємства;

- г) об'єднання видів діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія, на його думку, 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; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

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

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності компанії у всіх важливих для неї сферах, збалансованому функціонуванні диверсифікованих підприємств, що входять до її структури.

Принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Правильне їх дотримання є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії. До них відносять:

- принцип цілісності (корпоративна стратегія має бути сформована як певна система);
- принцип безперервності (навіть вдало сформульована стратегія потребує з часом уточнень, коригувань тощо);
- принцип гнучкості (здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);
- принцип точності (стратегія повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);
- принцип участі (до розроблення стратегії необхідно залучати всіх, кого можна).

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності. Її основними компонентами є масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергічний ефект від їх використання (табл. 1).

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.

Таблиця 1

Компоненти корпоративної стратегії

Компонент	Смислова роль у визначенні корпоративної стратегії
Маштаби діяльності і місія	Вид діяльності компанії. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність компанії. Технології, що будуть використані. Сенс існування

Цілі	Ключові аспекти діяльності компанії. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення
Стратегія розвитку	Методи досягнення компанією бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямів діяльності. Необхідність розвивати нові напрями діяльності, виходити на нові
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів компанії, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі

У компанії, що займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії тотожні. Різняться вони тільки в диверсифікованій компанії, де, як правило, розробляють корпоративну, ділову, функціональну та виробничу (операційну) стратегії. Загалом корпоративна стратегія обумовлює масштаби діяльності і стратегічної цілі компанії, її тактичні завдання, а також послідовність дій і використання ресурсів задля досягнення цілей і виконання завдань.

2. Види корпоративної стратегії.

При моделюванні майбутнього підприємства менеджменту доводиться враховувати не лише особливості його зовнішнього макро- і мікросередовища (стан і динаміку конкуренції, попиту, інституційні процеси), різноманітні процеси на підприємстві, а й перспективи, які потенційно обіцяє використання певних стратегій. У такій ситуації на першочергову увагу заслуговують базові корпоративні стратегії.

Базові корпоративні стратегії — найпоширеніші в економічному бутті, перевірені практикою стратегії.

Досвід економічного буття свідчить, що за певних умов успіх підприємству забезпечувало використання різноманітних стратегій. Це дає підстави по-своєму визначати їх перелік (табл.2).

Формування базової стратегії забезпечує підбір і розкриття основних її елементів; виявлення і формування ролі складових внутрікорпоративного організаційно-господарського механізму під час реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів між ними.

Ці питання ефективно вирішують керівники, яких в теорії менеджменту називають «особи, які приймають рішення» (ОПР). Однак згадані моменти є лише першим щаблем в управлінській кваліфікації ОПР. Стратегічний рівень для них складають проблеми зовнішнього середовища. Йдеться не про розподіл ресурсів між підрозділами підприємства, а про вибір перспективних товарів і ринкових сегментів, інноваційну реструктуризацію виробництва, повернення інвестицій тощо.

Належний рівень управління ОПР повинні забезпечувати своїм стратегічним баченням, вмотивованим вибором певної стратегії.

Таблиця 2

Базові корпоративні стратегії за визначенням різних дослідників

Автори класифікації	Стратегії
І. Ансофф	Забезпечення росту; ринкова диференціація; продуктова диференціація
Ж.-Ж. Ламбен	Інтенсивне зростання; інтегроване зростання; диверсифіковане зростання
М. Мескон	Обмежене зростання; зростання; скорочення (стратегія «останнього засобу»); поєднання різних стратегій
М.-Е. Портер	Лідерство за витратами; диференціювання; концентрація на сегменті
О. Виханський О. Наумов	Концентроване зростання; інтегроване зростання; диференційоване зростання; скорочення

Формування базової стратегії забезпечує підбір і розкриття основних її елементів; виявлення і формування ролі складових внутрікорпоративного організаційно-господарського механізму під час реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів між ними.

Ці питання ефективно вирішують керівники, яких в теорії менеджменту називають «особи, які приймають рішення» (ОПР). Однак згадані моменти є лише першим щаблем в управлінській кваліфікації ОПР. Стратегічний рівень для них складають проблеми зовнішнього середовища. Йдеться не про розподіл ресурсів між підрозділами підприємства, а про вибір перспективних товарів і ринкових сегментів, інноваційну реструктуризацію виробництва, повернення інвестицій тощо.

Належний рівень управління ОПР повинні забезпечувати своїм стратегічним баченням, вмотивованим вибором певної стратегії.

Найзатребуванішими серед багатоманітної сукупності стратегій підприємства є стратегії диверсифікації, припинення діяльності і ліквідації,

зміни курсу і реструктуризації, диференціації ринку, фокусування, інтеграції, дезінтеграції, віртуальної інтеграції, міжнародної диверсифікації.

Йдеться про подібні статті витрат, технологічні і маркетингові ресурси, управлінські моделі, які використовують у різних відособлених підрозділах (проектах), що належать до одного портфеля сфер бізнесу.

Залежно від сфери вияву серед стратегічних відповідностей розрізняють:

—маркетингові стратегічні відповідності (єдиний клієнт; єдині географічні території, канали збуту, рекламні зусилля, постачальники; подібні торгові марки, післяпродажний сервіс);

—виробничі стратегічні відповідності (єдині виробничі потужності; подібні технології, НДПКР);

—управлінські стратегічні відповідності (єдині системи управління і навчання, одні і ті самі менеджери).

Стратегія диверсифікації. На основі цієї стратегії реалізується більшість корпоративних проектів, оскільки, як зауважив М.-Е. Портер, першою ланкою «стратегії корпоративного рівня є диверсифікація». Суть її полягає у проникненні в нові галузі і сфери діяльності, розширенні асортименту товарів. Вона передбачає освоєння нових сфер, напрямів бізнесу завдяки придбанню чи створенню нових організацій, а також створенню спільних організацій.

Диверсифікація у межах портфеля сфер бізнесу зумовлює виникнення *стратегічних відповідностей (СВ)* — ефектів, що виникають за рахунок багатофункціонального використання ресурсів і виявляються у зниженні загальнокорпоративних витрат.

Стратегія диверсифікації може бути непов'язаною, пов'язаною, комбінованою, суміжною, географічною.

Стратегія непов'язаної (конгломератної) диверсифікації. До неї вдаються при впровадженні виробництва нових видів продукції, що потребує освоєння нових технологій і ринків. Вона передбачає створення цінності завдяки ефективному внутрішньому розподілу капіталу, купівлі інших корпорацій або продажу власних бізнес-одиниць, реструктуризації їх активів. Підприємства, що функціонують на засадах непов'язаної диверсифікації, називають *конгломератами* (лат. conglōmeratū — зібраний) — об'єднаннями технологічно не пов'язаних підприємств різної галузевої орієнтації, на основі автономії економічної діяльності і децентралізованого управління. Отже, сфери бізнесу, що знаходяться в їх портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності.

Основна перевага стратегії непов'язаної диверсифікації полягає у зниженні ризику для конгломерату загалом, оскільки різні галузі можуть одночасно перебувати на різних фазах галузевих життєвих циклів, тому спади в одних компенсуються піднесеннями в інших.

Прибутковість конгломерату значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевої кон'юнктури, уміння вигідно розпоряджатися компонентами портфеля сфер бізнесу. Це потребує від менеджерів вищого рівня особливої високої спеціалізованої кваліфікації.

Стратегія пов'язаної диверсифікації. Може бути ефективною у періоди загальноекономічного спаду, оскільки за таких умов, як свідчить досвід багатьох країн, найбільші шанси на виживання мають корпоративні структури типу *концерну* (англ. *concern* — участь, інтерес) — крупні об'єднання підприємств, пов'язаних спільними інтересами, договорами, капіталом, спільною діяльністю. Часто вони поєднуються довкола сильного головного підприємства — *холдингу* (материнської компанії, яка тримає у своїх руках їх акції). Це означає, що портфелі таких підприємств мають значні стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу. У зв'язку з тим, що загальноекономічний спад негативно позначається на всіх сферах бізнесу, особливої актуальності набуває мінімізація витрат, з чим концерни справляються краще, ніж конгломератні організації.

Комбінована диверсифікація. Вона є поєднанням пов'язаної (спорідненої) і непов'язаної (неспорідненої) диверсифікацій.

Суміжна диверсифікація. Доцільна для підприємств, які випускають технологічно різнорідні товари для одних і тих самих ринків або технологічно подібні товари для різних ринків.

Географічна диверсифікація. Це своєрідний наступ на ринки в інших географічних зонах, що вимагає нових ресурсів і компетенцій. На сучасному етапі географічна диверсифікація передбачає інтернаціоналізацію сфери інтересів, з чим пов'язані динамічний розвиток міжнародної торгівлі, вихід фірм на іноземні ринки.

Стратегія припинення діяльності і ліквідації. Нерідко зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства можуть спричинити до того, що раніше приваблива сфера економічної діяльності перестає приносити необхідний прибуток і єдиним правильним рішенням стає припинення діяльності підприємства. За таких умов можливі:

— продаж непривабливої організації. При цьому бажано знайти організацію, для якої економічна діяльність запропонованого на продаж підприємства може становити інтерес за критерієм стратегічної відповідності;

— ліквідація непривабливого підприємства. Такий підхід передбачає розпродаж активів підприємства. При цьому слід мати на увазі, що вартість активів, які розпродають окремо, може виявитися значно нижчою від вартості всього підприємства. Це зумовлено передусім втратою при ліквідації нематеріальних активів, які нерідко становлять основу інтегральних активів підприємств. За відсутності надії на виживання, а також покупців підприємства, оперативна його ліквідація є виправданішою порівняно з банкрутством, за якого може постраждати імідж всього портфеля сфер бізнесу;

— доведення непривабливого підприємства до *банкрутства* — встановленої судом неспроможності сплатити свої зобов'язання, примусової ліквідації підприємства для поділу його майна між кредиторами.

Вибір конкретної альтернативи здійснюється з урахуванням багатьох поточних і стратегічних чинників.

Стратегія зміни курсу і реструктуризації підприємства. До реалізації цих стратегій підштовхує бажання управлінського ядра підприємства поліпшити ефективність функціонування портфеля сфер бізнесу або зберегти його.

Вибір *стратегії зміни курсу* може бути спричинений незадовільним функціонуванням портфеля, глибиною кризи, зумовленої, наприклад, високими витратами в окремих його елементах; перебуванням великої кількості сфер бізнесу в непривабливих галузях, слабкістю корпоративного менеджменту тощо. Залежно від конкретних причин у реалізації цієї стратегії можуть бути використані такі підходи:

- концентрація на відновленні прибутковості у збиткових сферах бізнесу;

- реалізація стратегії «зняття врожаю» в слабких сферах і спрямування вивільнених ресурсів у благополучні;

- запровадження режиму економії у всіх сферах функціонування підприємства;

- ревізія портфеля за допомогою продажу слабких і придбання нових сфер, які перебувають у привабливіших галузях;

- зміна окремих менеджерів корпоративного рівня;

- реалізація заходів щодо підвищення прибутковості у всіх сферах бізнесу.

Стратегія реструктуризації пов'язана з радикальними змінами в портфелі, тобто з вилученням з портфеля бізнесу одних сфер і включенням інших шляхом їх купівлі-продажу і входження в нові галузі. Оптимізація портфеля сфер бізнесу сприяє зниженню непродуктивних витрат, підвищенню прибутковості виробництва, загальної конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія диференціації ринку. З метою забезпечення унікальності і більш високої цінності для покупців (за рівнем якості, особливими характеристиками, методами збуту і післяпродажного обслуговування), порівняно з конкурентами свого продукту, підприємство може використати *стратегію диференціації* — надання продукту особливих споживчих, функціональних, естетичних якостей з метою вирізнення його на конкурентному ринку.

Основою диференціації продукції є фактори, що підвищують цінність товарів для покупців, тобто забезпечують їх психологічну задоволеність. При її здійсненні підвищується собівартість, але понесені витрати компенсуються більш високою ціною продукції. Однак диференційованими можуть бути не всі товари (наприклад, нафта, газ).

Стратегія диференціації полягає в орієнтуванні діяльності підприємства на створення унікальних за всіма аспектами продуктів; у намаганні бути єдиним виробником певних товарів, пропонувати покупцям додаткові їх характеристики і у постійному підтримуванні переваги. Чим вища зацікавленість покупців у характеристиках пропонованих товарів, тим більшими конкурентними перевагами володіє підприємство. Успішна диференціація дає йому змогу встановлювати вищі ціни на свої товари

(послуги), збільшувати обсяги продажів, здобувати прихильність покупців до своєї торгової марки.

У реалізації стратегії диференціації орієнтуються на такі підходи або їх поєднання: збільшення споживчих цінностей товару за незмінну ціну; оригінальність дизайну і надійність технології; престижність і неповторність; експлуатаційна надійність і безпека; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс.

Для досягнення успіху підприємство повинне всебічно знати потреби споживачів, їх купівельну спроможність і на цій основі вносити необхідні корективи у власну конкурентну стратегію, споживчі характеристики товарів.

Стратегія фокусування. На відміну від стратегії диференціації стратегія фокусування орієнтована на вузьку частину ринку. Для цього підприємство обирає привабливий для себе цільовий сегмент (нішу) ринку, беручи за основу географічну унікальність попиту, особливі експлуатаційні вимоги до товару або до інших його характеристик. Орієнтація на певні характеристики товару потребує досить продуманої рекламної кампанії, цілеспрямованої, системної роботи з покупцями цільового сегмента.

Важливими передумовами досягнення позитивного результату при зосередженні на стратегії фокусування є нижчі, ніж у конкурентів, витрати на виробництво і прощтовхування товарів, забезпечення унікальності своїх виробів і послуг, уміння переконати в цьому споживачів.

Потенціал цієї стратегії використовують такі відомі фірми, як Тапсіет Сотриєг (виробництво комп'ютерів, орієнтованих на користувачів, яким необхідні безвідмовні системи і швидкий доступ до інформації); Саппопсіяіе (гірські велосипеди); пасажирські авіалінії Ногігоп і АтЛаптлс ЗоііБеаві; (спеціалізація на коротких дистанційних перельотах).

Досягнення конкурентних переваг завдяки використанню стратегії фокусування не може бути довготривалим, оскільки конкуренти намагатимуться подолати своє відставання у боротьбі за попит на свою продукцію на цільовому сегменті ринку, наближаючись до підприємства-лідера. Крім того, вимоги споживачів цільового сегмента поступово поширюються на весь ринок, що нівелює відмінності між різними сегментами ринку, знижує вплив вхідних бар'єрів у цільову нішу і відкриває іншим підприємствам нові можливості у здобутті конкурентних переваг. Цілком імовірно, що освоєна ринкова ніша виявиться привабливою для інших суб'єктів ринку і вони переорієнтують на нього свої ресурси, наслідком чого буде посилення конкурентної боротьби, зниження прибутковості підприємства. Тому, обравши стратегію фокусування, підприємство повинно весь час дбати про постійне удосконалення унікальних споживчих цінностей своїх виробів і вміння оперативно переконувати в цьому їх потенційних покупців.

Стратегія міжнародної диверсифікації. Вибір цієї стратегії ґрунтується на використанні диверсифікованого портфеля сфер бізнесу на багатьох національних ринках. Особливого поширення набула вона в середині 80-х років ХХ ст., коли диверсифіковані міжнародні компанії досягли відчутних конкурентних переваг над звичайними міжнародними компаніями. Відтоді

диверсифікація, що базується на технологічній і брендовій стратегічній відповідальності, стала найважливішим джерелом конкурентних переваг міжнародних компаній. Вони захоплюють значні ринкові частки в інших країнах за рахунок продажу товарів протягом певного часу за цінами, нижчими за собівартість, і покривають роздріб прибутками, отриманими на освоєних ринках. Їх національні конкуренти не можуть собі цього дозволити, а тому втрачають ринкові частки.

Діяльність підприємства на міжнародному ринку пов'язана з використанням таких стратегічних можливостей:

1. Надання іноземним фірмам права використовувати технології компанії або виробляти і реалізовувати її продукцію.

2. Виробництво продукції в одній країні з реалізацією її на різних національних ринках, використовуючи власні дистриб'юторські канали і ті, які контролюють іноземні компанії.

3. Використання мультинаціональної стратегії (формування стратегії для кожної з країн, в яких підприємство має намір розгорнути свою діяльність, відповідно до смаків споживачів і конкурентних умов).

4. Дотримання глобальної стратегії низьких витрат (намагання забезпечити низьковитратне виробництво на важливих сегментах ринків, завдяки чому рівень витрат підприємства на світовому ринку значно нижчий, ніж у конкурентів).

5. Орієнтація на глобальну стратегію диференціації (диференціювання свого товару за одними і тими самими характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу в світовому масштабі) для здобуття стійких конкурентних позицій.

6. Використання глобальної стратегії фокусування з метою обслуговування однієї і тієї самої ніші на кожному чи більшості стратегічно важливих ринків різних країн.

Стратегія міжнародної диверсифікації може бути пов'язана з реалізацією *стратегії глобалізації* — просування на всіх ринках винятково стандартизованих товарів, послуг. Так діє, наприклад, компанія McBoпай'в, просуваючи у всіх країнах винятково стандартизовані послуги. Переваги цієї стратегії полягають у зниженні витрат на просування за рахунок створення іміджу організації, чий товари і послуги однаково привабливі в усьому світі.

Стратегія інтеграції. Вибір цієї стратегії обумовлює об'єднання зусиль підрозділів підприємства або кількох підприємств для забезпечення стратегічних цілей відповідно до вимог ринку. За своїм спрямуванням інтеграція може бути вертикальною і горизонтальною.

Стратегія вертикальної інтеграції Суть її полягає в об'єднанні ресурсів і можливостей підприємства з іншими організаційними формуваннями. Як правило, на такий крок ідуть підприємства, які функціонують на різних етапах виробничого процесу, що позбавляє їх необхідності купляти потрібні товари і послуги на ринку, оскільки виробництво їх здійснюється у межах вертикально інтегрованої структури.

Залежно від масштабів розрізняють такі типи вертикальної інтеграції:

– повна інтеграція виробничої діяльності (об'єднання підприємств

повноцінного циклу виробництва продукції);

- часткова інтеграція, за якої частину продукції виробляють на підприємстві, а частину — закупають в інших підприємств;
- квазіінтеграція, за якої підприємства, зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності, створюють альянси.

За спрямуванням, формами здійснення виокремлюють пряму і зворотну інтеграції

- пряма вертикальна інтеграція (інтеграція «вперед»). Підприємство приєднує функції, які раніше виконували дистриб'ютори, тобто купляє транспортні, сервісні служби, канали збуту для забезпечення контролю над збутом продукції, глибшого знання побажань споживачів;
- зворотна інтеграція (інтеграція «назад»). Підприємство приєднує функції, які раніше виконували постачальники, встановлюючи контроль над джерелами сировини, напівфабрикатів. Метою цього є захист стратегічно важливої сировини або доступ до важливих для базової діяльності нових технологій. Завдяки цьому підприємство здобуває конкурентну перевагу, засновану на диференціації, оскільки починає виконувати дії, які раніше були йому невластиві, забезпечує вищу якість продукції, поліпшує обслуговування клієнтів.

Загалом вертикальна інтеграція забезпечує збільшення прибутків за рахунок синергізму внаслідок спільного використання ресурсів, взаємозв'язків різних підрозділів підприємства, а також підвищення технологічного рівня виробництва, зниження транзакційних витрат, отримання доступу до джерел сировини.

Стратегія горизонтальної інтеграції. Особливістю її є об'єднання підприємств, що конкурують в одній галузі. Часто до цього спонукає необхідність географічного розширення ринків, унаслідок чого об'єднуються підприємства, які виготовляють однотипну продукцію, але перебувають на різних регіональних ринках

Мета горизонтальної інтеграції полягає у зміцненні позицій фірми в галузі шляхом приєднання конкурентів або встановлення контролю над ними.

Прикладом горизонтальної інтеграції в Україні є проникнення деяких пивоварних компаній у сферу виготовлення та збуту безалкогольних напоїв, внаслідок чого вони розширили спектр продуктів, які пропонують одним і тим самим споживачам.

Стратегія дезінтеграції. Підприємство, яке обирає цю стратегію, працює з певною кількістю незалежних зовнішніх постачальників потрібних йому товарів і послуг. Доцільна вона за умови більш якісного і дешевого вирішення цих питань незалежними фірмами. Ця діяльність не є досить значущою для досягнення підприємством конкурентних переваг, не пов'язана з головними перевагами, основними навичками або ноу-хау. Позитивні ефекти стратегії дезінтеграції полягають в обмеженні ризиків, спричинених нестабільністю партнерів, зміною технології виробництва; забезпеченні організаційної гнучкості підприємства; скороченні виробничого циклу

продукції, витрат на координацію процесів; більш оперативному розробленні товарів та ін.

Стратегія інтеграції віртуального типу. При виборі віртуального способу інтеграції основне завдання полягає в реалізації ідей завдяки комбінуванню функцій сторонніх організацій. Провідну роль при цьому відіграє клієнт, замовлення якого є підставою для організації виробництва і подальшого супроводу підприємством певної продукції.

Стратегія інтеграції віртуального типу пов'язана з пошуком клієнтів; аналізом їх запитів, синтезуванням товарно-виробничих рішень відповідно до запитів клієнтів; організацією виробництва товарів і доставкою їх споживачам; формуванням і реалізацією планів їх післяпродажного обслуговування.

Отже, успішний вибір і вдала реалізація базової корпоративної стратегії забезпечує оптимальні масштаби діяльності підприємства, ефективне використання всіх його ресурсів і можливостей, вмотивований маневр ними з метою досягнення поточних і стратегічних цілей, адекватність здобутих результатів його місії. Найбільша цінність їх полягає у практичній значущості, випробуваній у різні часи і за різних умов функціонування підприємства (фірм, компаній).

Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії розвитку підприємства

1. Цілі і основні етапи матричного аналізу
2. Матриця Бостонської консультативної групи.
3. Матриця General Electric.
4. Метод 5РАСЕ (стратегічного оцінювання дій) Інші матричні методи формування та аналізу корпоративних стратегій

1. Цілі і основні етапи матричного аналізу

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху.

Портфельний аналіз стратегії розвитку підприємства — інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями госпо-¹ дарської ДІЯЛЬНОСТІ, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти.

Методи портфельного аналізу покликані допомогти менеджерам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами. За твердженнями американських дослідників, 75% із 500

найуспішніших фірм використовували портфельний аналіз, що забезпечувало більш виражену їх орієнтацію на довгострокові цілі.

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства були розроблені в 60-ті роки ХХ ст. для вдосконалення стратегічного управління ними на корпоративному рівні і є одними з небагатьох спеціалізованих методів стратегічного менеджменту. За їх допомогою оцінюють привабливість ринків, конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Теоретичною основою портфельного аналізу є концепції життєвого циклу товару, досвідна крива, база стратегічних даних та ін. Вважається, що для збалансованості портфеля підприємства необхідне правильне поєднання підрозділів, продуктів, які потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають у розпорядженні його надлишок. При цьому кожен продукт, господарський підрозділ підприємства має розглядатися незалежно, що дає змогу порівняти їх між собою і з конкурентами, а потім збалансувати їх при розробленні загальної стратегії.

Отже, портфельний аналіз використовують для вирішення таких проблем:

—збалансування бізнес-стратегій, стратегій господарських підрозділів підприємства;

—розподілу фінансових і кадрових ресурсів між господарськими підрозділами;

—складання портфельного балансу;

—обґрунтування реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація, розширення або скорочення бізнесу).

Основою портфельного аналізу є побудова двомірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати за різними критеріями бізнес-одиниці або продукти. Такими критеріями можуть бути темпи збільшення продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо. У матрицях використовують різні поєднання показників, але всі вони є двомірними, у них по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, по іншій — зовнішніх. Найпоширенішим є підхід, за яким по одній осі визначають оцінку перспектив розвитку ринку, по другій — оцінку конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства.

Аналіз здійснюють за схемою, яка охоплює такі етапи:

1) розподіл усіх видів діяльності підприємства на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ). Критеріями ідентифікації (виокремлення) бізнес-одиниць є: самостійне обслуговування ринку, а не інших підрозділів підприємства; наявність своїх споживачів і конкурентів; здатність керівництва визначати і контролювати ключові чинники, які визначають успіх на ринку.

На підприємствах із функціональною структурою управління бізнес-одиницею є асортимент продукції, з дивізіональною — господарський підрозділ;

2) оцінювання відносної конкурентоспроможності бізнес-одиниці і перспектив розвитку відповідних ринків;

3) розроблення стратегії кожної бізнес-одиниці;

4) оцінювання бізнес-стратегії підрозділів підприємства щодо їх відповідності корпоративній стратегії (порівняння прибутку і необхідних ресурсів кожного підрозділу). Цей етап є найскладнішим у стратегічному менеджменті, оскільки потребує уміння прогнозувати, передбачати розвиток зовнішнього середовища, тобто «відчувати ринок».

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполявання їх на майбутнє; орієнтованості здебільшого на експертні, а не на кількісні оцінки; оцінюванні на основі зіставлення тільки двох показників без урахування багатьох інших факторів (інвестиції, якість, виробничі потужності тощо).

Найвідоміші методи портфельного аналізу запропоновані Бостонською консалтинговою групою (портфельна матриця БКГ) і консалтинговою фірмою МсКіпсеу («екран бізнесу»).

2. Матриця Бостонської консалтингової групи

В основу матриці БКГ (матриці зростання частки ринку) покладено модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку долає такі стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»), зростання (товар-«зірка»), зрілість (товар-«дійна корова») і спад (товар-«собака»). При цьому змінюються грошові потоки і прибуток підприємства: негативний прибуток змінюється його зростанням, а потім поступовим зниженням.

Матриця БКГ концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одинацями підприємства (його продуктами). На її основі аналізують номенклатуру продукції, визначаючи, до якої позиції матриці можна віднести кожен її вид. Для цього бізнес-одинаці підприємства класифікують за показниками відносної долі ринку (ВДР) і темпів зростання галузевого ринку. Показник ВДР визначають як частку ринку бізнес-одинаці, поділену на частку ринку найбільшого конкурента. Якщо, наприклад, $ВДР = 2$, це означає, що частка ринку бізнес-одинаці удвічі більша, ніж у найближчого конкурента, а $ВДР < 1$ — частка ринку бізнес-одинаці менша, ніж у ринкового лідера. Висока частка ринку є індикатором бізнесу, який генерує позитивні грошові потоки. Це положення засноване на досвідній кривій.

Темп збільшення галузевого ринку (ТЗР) заснований на прогнозах продажів продукції галузі і пов'язаний з аналізом життєвого циклу галузі (ЖЦГ). Керівництво підприємства може експертно оцінити стадію ЖЦГ, в якій воно працює, щоб спрогнозувати потребу у фінансах. У галузях з високим ТЗР необхідні істотні вкладення в дослідження і розроблення нової продукції, рекламу, без чого неможливо досягти домінуючого становища на ринку і позитивних грошових потоків.

Для побудови матриці БКГ фіксують по горизонтальній осі значення ВДР, по вертикальній осі — ТЗР. Далі, розділивши цю площину на чотири частини, одержують відповідну матрицю (рис. 13.1). Значення змінної ВДР, рівне одиниці, відділяє продукти — ринкові лідери від послідовників. При

цьому темпи зростання галузі на 10% і більше вважають високими. Кожен квадрат матриці описує різні ситуації, що вимагають особливого аналізу з погляду фінансування і маркетингу.

Матриця БКГ ґрунтується на двох гіпотезах:

1) істотна частка ринку означає конкурентну перевагу, зумовлену рівнем витрат виробництва. Тому найбільший конкурент має найвищу рентабельність, максимальні фінансові потоки при продажу за ринковими цінами. Ця гіпотеза заснована на ефекті кривої досвіду;

2) присутність на ринку, що зростає, означає для підприємства підвищену потребу у фінансових коштах для оновлення і розширення виробництва, інтенсивної реклами тощо. Якщо темп зростання невеликий, товар не потребує значного фінансування. Ґрунтується ця гіпотеза на моделі життєвого циклу товару.

За одночасної реалізації обидвох гіпотез, що буває не завжди, можна виокремити чотири групи ринків з різною стратегічною метою і фінансовими потребами.

Кожен продукт підприємства потрапляє в один з квадратів матриці відповідно до темпу зростання галузі, в якій воно працює, і відносної частки ринку. Тому при використанні цього методу важливо визначити, в якій галузі працює підприємство. Якщо в галузі переважає незначна кількість спеціалізованих підприємств, то підприємство може перетворитися на лідера, але за переважання їх воно виглядатиме слабким. Такий аналіз має бути динамічним, враховувати темпи розвитку кожного бізнесу за кілька останніх років.

Зовні матриця зростання частки ринку має багато спільного з кривою життєвого циклу товару. Однак її відмінність від простої моделі ЖЦГ (товару) полягає в комплексному розгляді певного набору продуктів, які можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу. Це дає підстави для вироблення рекомендацій щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами.

Нові продукти найчастіше з'являються в галузях, що ростуть, і мають статус товару-«проблеми», вони можуть бути дуже перспективними, але потребують істотної підтримки керівництва. Невизначеність тенденцій на ринку споживання підвищує ризики, що вони не стануть товарами-«зірками» і потраплять до групи (квадрату) «собак». Ризик фінансових вкладень в цю групу найбільший. Головне стратегічне питання у критичній ситуації полягає у виборі часу для припинення фінансування цих продуктів і виключення їх із корпоративного портфеля. Адже якщо зробити це дуже скоро, то можна втратити потенційний товар-«зірку».

Товари-«зірки» є ринковими лідерами, що перебувають на піку свого продуктивного циклу, вони мають виняткові споживчі властивості і претендують на високу частку ринку, що динамічно розвивається. Та, попри їх стратегічно привабливу позицію, чистий грошовий дохід від їх реалізації ще досить низький і для забезпечення високих темпів його зростання потрібні істотні інвестиції. Обравши стратегію «зняття вершків», потрібно зменшити інвестиції з метою підвищення поточного прибутку. Однак у довгостроковій

перспективі таке рішення може бути не вигідним, оскільки пов'язане із втратою шансів перетворення продукту на товар-«дійну корову». Тому у ставленні до това-ру-«зірки» важливі майбутні доходи, а не поточні.

Згодом темпи зростання ринку сповільнюються і товари-«зірки» стають «дійними коровами» — продуктами, що займають лідируючі позиції на ринку з низьким темпом зростання, не вимагають великих інвестицій і забезпечують значні позитивні грошові потоки, засновані на кривій досвіду. Вони не тільки окуповують себе, але і формують ресурси для інвестування в нові проекти, від яких залежить зростання підприємства.

Товари-«собаки» займають невелику частку ринку і не мають перспектив зростання, оскільки перебувають у непривабливих галузях з високим рівнем конкуренції. Чисті грошові доходи від їх реалізації нульові або негативні. За відсутності особливих обставин (наприклад, продукт є додатковим до товару-«дійної корови» або «зірки») від них слід позбавлятися. Однак багатопрофільні корпорації зберігають їх у своїй номенклатурі, якщо вони відносяться до «зрілих» галузей, оскільки ринки «зрілих» галузей мають достатню ємність, певною мірою захищені від різких коливань попиту і крупних нововведень, що докорінно змінюють пріоритети споживачів. Це дає змогу підтримувати конкурентоспроможність продукції навіть за малої частки ринку. Окремі методичні принципи моделі Бостонської консалтингової групи вразливі для критики, яка здебільшого стосується таких питань:

—у матриці передбачені тільки два виміри (критерії): зростання ринку і відносна його частка, не розглядається багато інших факторів зростання, що не завжди гарантує надійний результат;

—матриця потребує чіткого віднесення підприємства до одного з чотирьох квадратів, тому позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку, однак багато з них мають середні показники відносної частки ринку, темпів зростання;

—розподіл на чотири зони (групи) досить спрощений, адже він не враховує підприємств із значною часткою ринку і невеликою прибутковістю та невеликих за обсягами продажів підприємств із високою прибутковістю;

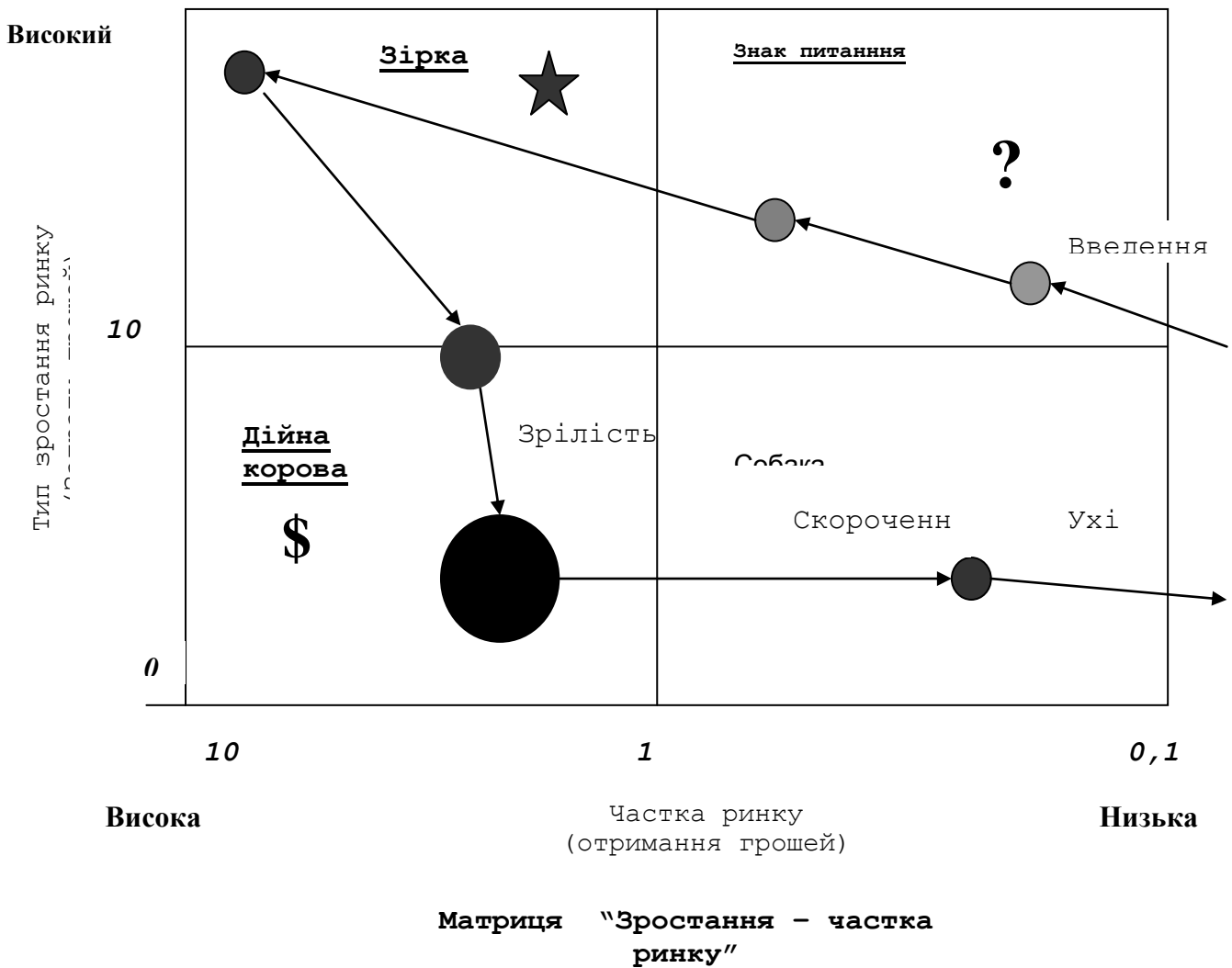
—привабливість ринкового сегмента зумовлює не лише темп зростання, а й інші його параметри.

Бостонська консалтингова група модифікувала свою матрицю, використовуючи два критерії: 1) розміри конкурентних переваг, що визначають структуру конкуренції в галузі (фрагментарна чи концентрована конкуренція); 2) кількість способів реалізації конкурентних переваг, яка аналогічна кількості використовуваних у галузі стратегічних підходів

Орієнтація на обсяг (концентрована діяльність). Доцільна вона за наявності у підприємства кількох потенційно важливих джерел конкурентних переваг і недостатньо стабільної і низькорентабельної диференціації продукції (позиція «дійної корови»). Стосовно таких бізнес-одиниць, товарів виправдана стратегія зниження витрат і домінування на ринку шляхом концентрації виробництва, особливо за позитивного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю (супермаркети, виробництво продуктів харчування,

стандартних мікропроцесорів). Стратегічною альтернативою для підприємств цієї групи може бути курс на спеціалізацію, тобто перехід в іншу групу. Однак для цього потрібно впевнено домінувати на ринковому сегменті, наприклад, у виробництві магістральних труб.

Три інших квадранти описують ситуації, у яких модель кривої досвіду не використовується, принаймні як основа конкурентної переваги.



Безперспективна конкурентна діяльність (пат). Буває, що з кількох стратегічних альтернатив жодна не може забезпечити підприємству значних конкурентних переваг. Наприклад, підприємство чи його ключовий товар присутні на ринковому сегменті давно, і стосовно них уже неможливо застосувати ні ефект масштабу виробництва (досвідна крива), ні ефект диференціації продукції, а всі конкуруючі виробники незалежно від їх розміру задовольняються низькою прибутковістю. За таких умов ціна є ключовою характеристикою для покупців. Тому виробникам важливо вимогливо контролювати витрати і шукати можливості для реструктуризації діяльності. Бо за різкого підвищення цін на енергоносії галузь може опинитися у важкому

становищі (наприклад, чорна металургія, вугільна промисловість), а підприємство — у квадраті «собаки», виходом з якого може бути зміна характеру діяльності (перехід до спеціалізованих виробництв з використанням енергозаощаджуючих технологій).

Фрагментація. У багатьох видах діяльності відсутні однозначні зв'язки між часткою ринку і прибутковістю (сфера послуг, збут, послуги ресторанів, торгівля автомобілями, засоби масової інформації). Джерелами їх конкурентних переваг можуть бути місце розташування, якість продукції, рівень сервісу тощо, а конкурентний статус фірм обумовлюватиметься саме стратегіями реалізації конкурентних переваг. Фрагментація притаманна насамперед новим виробництвам, які тільки починають формувати ринок споживання (біотехнології, генна інженерія), а також виробництвам, що працюють «на замовлення» (дизайн, консалтинг, будівництво) або мають індивідуальний характер (реставраційні роботи).

За словами М.-Е. Портера, фрагментарні підприємства є в усіх сферах економіки. Суттєвою особливістю їх функціонування є низькі бар'єри входження в галузь. Однак вони не можуть використовувати економію на масштабі виробництва, мають досить великі матеріальні і транспортні витрати, високу продуктову диференціацію (часто за рахунок іміджу фірм). Отже, фрагментація притаманна невеликим підприємствам, що конкурують на порівняно малих ринкових сегментах, використовуючи різні стратегії фокусування.

Спеціалізація. Використання фрагментації на ранній стадії життєвого циклу сприяє збільшенню обсягів і спеціалізації виробництва, що супроводжується вдосконаленням технологій, підвищенням якості продукції, скороченням витрат на одиницю виробу. Усе це створює передумови для використання економії на масштабі на всіх стадіях виробничого циклу, диференціації продукції (дизайн, аксесуари, упакування тощо). Такий підхід активно використовують в автомобілебудуванні, якому притаманна максимальна стандартизація агрегатів (двигун, коробка передач, шасі) і одночасна диференціація (дизайн, електроніка). Як свідчить досвід, у спеціалізованих галузях підприємства повинні мати різні, але істотні переваги, оскільки їх успіх не залежить від розміру. Тому спеціалізацію виробництва не слід ототожнювати з концентрацією, яку використовують великі підприємства.

Модифікована матриця БКГ засвідчує таку послідовність позиціонування бізнес-одиниці: «проблема» > «зірка» > > «дійна корова» > «собака» (якщо неминуче). Вона орієнтує зусилля на збалансування портфеля, тобто на рішучу відмову від неперспективних продуктів. Збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати 2—3 товари-«дійні корови», 1—2 товари-«зірки», декілька товарів-«проблем» (заділ на майбутнє) і невелику кількість товарів-«собак». Надмірна кількість товарів-«собак» сигналізує про небезпеку спаду, навіть за відносно високих поточних результатів діяльності підприємства, а надлишок нових товарів може спричинити фінансові ускладнення.

У стратегічному корпоративному портфелі можуть бути такі траєкторії:

а) «траєкторія новатора» (стрілка А). Підприємство інвестує в НДПКР одержувані від продажу товарів-«дійних корів» кошти і виходить на ринок з принципово новим товаром, який згодом займає місце «зірки»;

б) «траєкторія послідовника» (стрілка Б). Інвестування підприємством коштів, отриманих від продажу товарів-«дійних корів» у товари-«проблеми», на ринку якого вже є лідер. Наслідуючи успішного лідера, воно обирає агресивну стратегію нарощування частки ринку, намагаючись перетворити товар-«проблему» на «зірку»;

в) «траєкторія невдачі» (стрілка В). Унаслідок маркетингових помилок товар-«зірка» втрачає позиції лідера ринку і стає товаром-«проблемою»;

г) «траєкторія перманентної посередності» (стрілка Г). Через насиченість ринку, спад попиту, «бар'єри», підприємству не вдається збільшити частку ринку товару-«проблеми» і він опиняється на стадії товару-«собаки»;

ґ) «траєкторія насичення» (стрілка Д). Підприємство концентрує увагу на вдалому продукті, що був «зіркою», нарощуючи обсяги виробництва;

д) «траєкторія скорочення» (стрілка Е). Застарілі продукти (товари, послуги) підприємство виводить з асортименту, скорочуючи їх фінансування, а вивільнені кошти перерозподіляє за іншими стратегічними напрямками.

Такий метод портфельного аналізу допомагає прийняти обґрунтоване рішення щодо того, в яких підрозділів вилучити ресурси (зазвичай, у «дійної корови»), кому їх передати («зірці» або «проблемі»). Основні рекомендації БКГ стосовно аналізу складу корпоративного портфеля подані у табл. 13.2.

Отже, матриця БКГ свідчить, що обов'язковими етапами формування стратегій підприємства є визначення типової стратегії бізнес-одиниць або товарів, оцінювання потреби у фінансуванні і потенціалу рентабельності, збалансування корпоративного портфеля.

Під час портфельного аналізу в багатопродуктових компаніях важко ідентифікувати товари та об'єднати їх у групи, оскільки непросто розмежувати види бізнесу, які розвиваються швидко чи поволі, поєднати різноспрямова-ні інтереси з метою вироблення єдиної стратегії розвитку тощо. Та він особливо ефективний при формуванні корпоративної стратегії, оскільки спонукає вище керівництво до відокремленого оцінювання кожного виду бізнесу підприємства, встановлення для них конкретних цілей і перерозподілу ресурсів; допомагає всебічно побачити склад корпоративного портфеля, а також проаналізувати зовнішнє середовище; зосереджує увагу на відповідності фінансових потоків потребам розширення і зростання бізнесу. За такого підходу стратегія розвитку кожного окремого бізнесу зводиться до спрощеної альтернативи: розширення — підтримка — скорочення діяльності (рух стадіями життєвого циклу товару).

Однак матриця БКГ не враховує того, що більшість підприємств функціонують на ринках із середніми темпами зростання і мають на них

відносні частки, які не є ні маленькими, ні великими. Деякі бізнес-одиниці не можна віднести до жодної з передбачених у матриці груп, тому не всі підприємства можуть використовувати її. Та й сама матриця втрачає значення і не може використовуватися за відсутності або скорочення темпів зростання. Нерідко виникають проблеми вимірювання: відносно яких конкурентів вимірювати частку ринку? Як визначити темп зростання ринку (на основі минулого, прогнозу)? А зроблені на підставі аналізу портфеля висновки дають лише загальну орієнтацію, що потребує уточнення іншими методами.

3. Матриця McKipsey — Сепегал Елесігіс

Цей різновид портфельної матриці, що отримав назву «екран бізнесу», розроблений консалтинговою групою McKipsey спільно з корпорацією Сепегал Елесігіс. Матриця складається з дев'яти частин і заснована на оцінюванні довгострокової привабливості галузі і «сили» конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу.

Модель McKipsey використовує більше даних, ніж матриця БКГ. Зростання ринку трактується в ній як привабливість ринку (галузі), а частка ринку — як стратегічне становище (конкурентні позиції) товарів. Крім того, фахівці McKipsey вважають, що чинники, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на різних ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку необхідно спершу виокремити чинники, що найбільше відповідають його специфіці, об'єктивно оцінити їх рівень (низький, середній, високий). Найхарактерніші положення матриці знаходяться в кутових квадратах. Проміжні позиції здебільшого важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого, можливі також середні оцінки за всіма критеріями.

Матриця McKipsey передбачає пошук рішення з таких основних стратегічних альтернатив:

- 1) інвестування з метою утримання здобутих позицій та адекватне реагування на розвиток ринку;
- 2) інвестування з метою поліпшення здобутої позиції (зміщення на матриці вправо), підвищення конкурентоспроможності;
- 3) інвестування задля відновлення втраченої позиції (таку стратегію важко реалізувати на недостатньо привабливому ринку);
- 4) зниження рівня інвестицій з метою «збирання врожаю», наприклад шляхом продажу бізнесу;
- 5) деінвестування і вихід з ринку (сегмента) з низькою привабливістю, на якому підприємство не може здобути істотну конкурентну перевагу.

Матриця McKipsey рекомендує узагальнені, типові стратегії, які можна використати як орієнтири для подальшого аналізу. Поглиблені дослідження, як правило, конкретизують, кількісно визначають, урізноманітнюють фактори. Інший набір стратегій запропонував на основі матриці McKipsey американський економіст Дж.-С. Дей .

У кожній клітинці модифікованої матриці запропоновано кілька типових загальних орієнтирів і напрямів, які можна розглядати при

прийнятті стратегічних рішень щодо витрат, виробництва, інвестування, здобуття стратегічних позицій тощо.

Побудова матриці МакКіпсеу здійснюється, як правило, за такою послідовністю:

1. Оцінювання привабливості галузі, що передбачає:

а) вибір критеріїв оцінювання (ключові фактори успіху для певного галузевого ринку);

б) визначення значущості кожного фактора у досягненні корпоративних цілей (у сумі дорівнює одиниці);

в) оцінювання ринку за кожним критерієм від одного (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);

г) множення ваги на оцінку і підсумування отриманих значень за всіма факторами, наслідком чого є зважена оцінка/рейтинг привабливості ринку певної СОБ.

Рейтинги привабливості галузі (конкурентної позиції СОБ) ранжують від одного (привабливість низька, конкурентні позиції слабкі) до п'яти (висока привабливість галузі, дуже сильна конкурентна позиція бізнесу). Оцінку «три» виставляють для середніх значень ключових параметрів.

4. Проектування корпоративного портфеля на майбутнє, що передбачає оцінювання впливу прогнозованих змін зовнішнього середовища на можливу привабливість галузі і конкурентну позицію СОБ.

Оцінювання «сили» бізнесу/конкурентної позиції (аналогічно до попереднього етапу), наслідком якого є зважена оцінка (рейтинг) конкурентної позиції СОБ, яку аналізують.

5. Позиціювання всіх проранжованих на попередніх етапах підрозділів корпоративного портфеля, внесення їх параметрів у матрицю.

Конкурентна позиція

		погана			
		добра	середня		
Привабливість галузі	висока	<i>Успіх</i>	<i>Успіх</i>	<i>Знак питання</i>	5
	середня	<i>Успіх</i>	<i>Середній бізнес</i>	<i>Поразка</i>	
	низька	<i>Доходний бізнес</i>	<i>Поразка</i>	<i>Поразка</i>	1
		5			1

Матриця “Привабливість галузі – конкурентна позиція”

Побудована в такий спосіб матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

Існують інші методи оцінювання привабливості галузі та визначення стратегічної позиції підприємства, його конкурентного статусу. Для цього використовують відповідні показники, що дає змогу розширити коло оцінюваних факторів, умов та сторін діяльності.

Така матриця є більш досконалою, на відміну від матриці БКГ, оскільки в ній розглядається більше чинників. Вона гнучкіша, бо її показники визначають з огляду на конкретну ситуацію. Однак у ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і економічними, наприклад грошовими, потоками. Крім того, використання її пов'язане з певною її статичністю, труднощами в обліку ринкових відносин (меж і масштабу ринку), надто загальним характером рекомендацій, проблемами вибору конкретних стратегій із безлічі варіантів.

4. Метод SPACE (стратегічного оцінювання дій) Інші матричні методи формування та аналізу корпоративних стратегій

Визначення стратегії розвитку і ключових факторів успіху з урахуванням кількісних і якісних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства можливе і за використання моделі SPACE (стратегічне оцінювання становища і дій), який передбачає оцінювання становища підприємства на основі 4 груп чинників:

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).

Показники кожної групи визначають у балах, потім з використанням їх будують графік, який фіксує стратегічне становище підприємства (рис. 13.7). Відповідно до виявленої в результаті дослідження позиції можна рекомендувати стратегії розвитку підприємства і виокремити ключові чинники зростання.

Стратегічне становище підприємства оцінюють за такими важливими напрямками діяльності:

а) фінансове становище: оцінюється від 0 до 6 балів (0 — слабе фінансове становище, 6 — сильне);

б) привабливість галузі: від 0 до 6 балів (0 — галузь неприваблива, 6 — приваблива);

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;

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.

Використання методу забезпечує оцінювання конкурентної позиції підприємства; вибір відповідної стратегії, визначення напрямів змін найважливіших показників (фінансового становища, стабільності середовища, привабливості галузі, конкурентної переваги); виокремлення ключових чинників зростання компанії, що вимагають пріоритетної уваги в реалізації обраної стратегії.

Систему матричних методів формування й аналізу корпоративних стратегій репрезентує і матриця АББ/БС, що ґрунтується на визначенні стадії життєвого циклу СОБ. Вона зосереджена на 20 і 24 типових ситуаціях (клітинках), для кожної з яких пропонується 2—3 типові стратегії.

Досить поширеною є матриця І. Ансоффа, що рекомендує кілька стратегій зростання для різних поєднань товару і ринку, які розрізняють за критерієм «старий — новий»

Досвід країн із розвинутою економікою свідчить, що ймовірність успіху наведених у матриці І. Ансоффа 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%.

Модель І. Ансоффа розвинув німецький дослідник Дерек Абель, який запропонував визначати сферу бізнесу в трьох вимірах (рис.13.8): обслуговувані групи покупців (хто?); потреби покупців (що?); технологія, використовувана при розробленні і виготовленні продукту (як?).

Новизна моделі Д. Абеля полягає в тому, що порівняно з І. Ансоффом він пропонує додатковий (третій) чинник для визначення бізнесу — технологію. Спочатку на схемі з'ясовують становище початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового 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.

Під час формування й аналізу корпоративних стратегій може прислужитися і SWOT-аналіз, який за основними своїми ознаками також належить до матричних методів.

Змістовий модуль 4. Стратегічні альтернативи підприємства, методики їх формування, оцінки та відбору

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі

1. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства
2. Формування портфеля стратегічних альтернатив
3. Оцінювання і порівняння альтернативних варіантів стратегій

1. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства

Економічна політика держави, діяльність підприємства завжди пов'язана з необхідністю вибору одного варіанта дій з-поміж можливих. Це стосується і вибору стратегії діяльності із сукупності стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи— комплекс обгрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів.

Як правило, ці стратегії мають однакове спрямування, але пропонують різні шляхи і можливості досягнення стратегічно важливих рубежів. Пов'язані вони і з різними витратами. Процес вибору стратегії охоплює такі етапи: розроблення стратегії, покликаної забезпечити досягнення поставлених цілей. При цьому важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучивши до цієї роботи вищих керівників і менеджерів середньої ланки, що істотно розширює поле для вибору та убезпечує від втрати потенційно кращого варіанта;

1)допрацювання стратегії до рівня, адекватного цілям розвитку підприємства, формулювання його загальної стратегії. Загальна стратегія, як відомо, складається з кількох відносно самостійних стратегій, які повинні підтримувати одна одну. Так, операційні стратегії реалізують функціональні (товарну, виробничу), а функціональні забезпечують здійснення загальної, корпоративної стратегій. Водночас кожна складова загальної стратегії має свої спрямованість та особливості, тобто своєрідну альтернативність;

2)аналіз (оцінювання) альтернатив відбувається у рамках загальної стратегії розвитку підприємства і полягає у з'ясуванні придатності кожної стратегії для досягнення основних цілей підприємства. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом, розробляють підтримуючі стратегії для окремих функціональних зон підприємства.

На практиці ці етапи майже неможливо відокремити один від одного, оскільки кожен із них репрезентує певний рівень аналізу стратегій та їх альтернатив.

На вибір стратегії впливають:

1)вид бізнесу та особливості галузі, в якій працює підприємство. Особливо важливим при цьому є рівень конкуренції підприємств, що

виробляють однакову продукцію або її субститути (замінники) на одних і тих самих ринках;

2) стан зовнішнього середовища. Передусім доводиться зважати, наскільки воно стабільне чи схильне до змін. Не менш суттєва передбачуваність цих змін, вплив на них політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів;

3) характер цілей підприємства. Йдеться про те, якими цінностями керуються при ухваленні рішень власники, вищі менеджери підприємства;

4) рівень ризику. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з різними ризиками, які можуть спричинити його крах. Тому керівництву завжди доводиться вирішувати, який рівень ризику є допустимим;

5) внутрішнє середовище підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні сторони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, слабкі — вимагають постійної уваги керівництва при виборі, реалізації стратегії, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку;

б) досвід реалізації попередніх стратегій. Пов'язаний він із «людським фактором», тобто психологією людей. Досвід може бути як позитивним, так і негативним. Часто керівники свідомо або інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації попередніх стратегій, що допомагає уникнути повторення помилок, та нерідко обмежує вибір. Це може породити нові помилки або повторення помилок минулого;

7) фактор часу. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не зможуть забезпечити успіху, якщо вони будуть представлені на ринку невчасно. Нерідко це може спричинити великі втрати або навіть банкрутство підприємства.

Багатофакторний вплив на вибір стратегії зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив, обираючи з них найпродуктивніший варіант.

Розроблення й аналіз стратегічних альтернатив починають із стратегічної сегментації зовнішнього (конкурентного) середовища, тобто із визначення *стратегічних зон господарювання (СЗГ)* — сукупності зон бізнесу, яким притаманні однакові важливі елементи. Такими елементами можуть бути одні і ті самі або подібні конкуренти, відносно близькі стратегічні цілі, однакові стратегічне планування, ключові чинники успіху, технологічні можливості. Першою використала цей інструмент фірма Сепегаі Еіес-ігіс, яка згрупувала 190 напрямів діяльності в 43 СЗГ, а потім агрегувала (укрупнила, об'єднала) їх у 6 секторів.

Концепція СЗГ допомагає диверсифікованим компаніям раціоналізувати організацію розрізнених сфер бізнесу та розподіл ресурсів між ними, знизити складність підготовки стратегії корпорації, забезпечення взаємодії сфер їх діяльності в різних галузях. Порядок визначення СЗГ зображено на рис. 14.1.

Стратегічні зони господарювання можна розглядати і як окремий сегмент ринку, на якому підприємство працює або збирається працювати.

Первинний аналіз стратегії полягає у виборі і дослідженні стратегічних зон поза їх зв'язком із структурою продукції. Він дає змогу оцінити перспективи конкурентів у цій зоні (розвиток, норму прибутку, стабільність, технології), краще побачити завдяки цьому можливості підприємства у конкурентній боротьбі. Після вибору СЗГ розробляють відповідну номенклатуру продукції, з якою підприємство збирається вийти на ринок.

Сегментація зовнішнього середовища підприємства при визначенні СЗГ нерідко спонукає керівників і фахівців до зміни поглядів на перспективи його розвитку, оскільки вони звикли розглядати зовнішнє середовище на основі традиційного набору продукції, яку воно випускало протягом багатьох років. Однак ринок примушує розглядати зовнішнє середовище як сферу зародження нових потреб, напруженої конкуренції. Складність сегментації обумовлена ще й тим, що СЗГ характеризується багатьма змінними (параметрами): перспективи зростання і рентабельності, очікуваний рівень нестабільності, основні фактори успішної конкуренції та ін. Передбачити усі параметри важко. У будь-якому разі ухвалення раціонального рішення щодо вибору СЗГ і розподілу ресурсів між ними потребує використання багатьох параметрів.

Непростим завданням є аналіз параметрів СЗГ. Наприклад, перспективи зростання оцінюють не лише на основі темпів зростання галузі, а й характеристик життєвого циклу попиту. Якщо дослідження життєвого циклу попиту на продукцію підприємства засвідчить перебування його на стадії насичення або стадії сповільненого зростання, необхідно думати про її модернізацію або розроблення нової продукції, чи зміну СЗГ, щоб підтримати бажані темпи зростання. Однак суттєво може змінити перспективи очікуваний рівень нестабільності, оскільки економічна нестабільність, високі темпи інфляції і несприятлива система податків роблять туманними і невизначеними перспективи капіталовкладень.

Загалом при визначенні стратегічних зон спочатку формують їх набір, залишаючи в результаті їх аналізу найперспективніші. Найважливішими критеріями відбору СЗГ є обсяг капітальних вкладень, які підприємство може виділити на їх розвиток, рівень рентабельності у кожній із них.

Стратегічна сегментація зовнішнього середовища не обмежується лише виокремленням відповідних сегментів ринку. Оскільки в останні роки у світі загострилася боротьба за джерела ресурсів, передусім сировини, успішний розвиток підприємства залежатиме не лише від здатності освоювати все нові ринки збуту, але і від здатності забезпечити себе необхідними ресурсами. Для цього воно повинно уникати єдиного їх постачальника, піклуватися про альтернативні їх джерела. Тому, розробляючи стратегію виживання, керівники підприємства повинні не менше уваги приділяти зонам стратегічних ресурсів, у яких сходяться інтереси і його конкурентів.

Важливим елементом стратегічної сегментації зовнішнього середовища організацій є виокремлення *груп стратегічного впливу* — суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища, чия діяльність обумовлює вибір підприємством СЗГ. До них відносять різні інститути держави, профспілки,

асоціації клієнтів, а також власників крупних пакетів акцій, колишніх директорів підприємства, які стабільно і відчутно впливають на ухвалення управлінських рішень, інтереси і характер дій яких бажано не враховувати при виборі цілей і стратегії розвитку організації.

Отже, при виборі конкурентного статусу підприємство визначає стратегію, враховуючи свої управлінські можливості і ресурси, ухвалює рішення про зосередженість своїх зусиль у певних СЗГ (які з них освоєє, а які залишає), аналізує можливості використання синергічного ефекту від взаємопов'язаності зон господарювання, передбачає ризики і ймовірні варіанти протидії їм та уникнення їх, передбачає і готує можливості для використання майбутніх технологічних проривів і потенціалу галузей зростаючого попиту тощо.

Вибір стратегії є основою стратегічного планування. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою.

Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища. Ними є стратегії обмеженого зростання, а також зростання, скорочення, комбінована стратегії.

Стратегія обмеженого зростання. Використання цієї стратегії доцільне в галузях із стабільною технологією. Вона передбачає визначення цілей розвитку «від досягнутого» і коригування з огляду на умови, що змінюються, наприклад інфляцію. За стабільних умов такий підхід є найпростішим і найменш ризикованим.

Стратегія зростання. Ця стратегія виправдана в галузях, які динамічно розвиваються, в яких швидко змінюються технології. Основна її особливість полягає у суттєвому перевищенні рівня розвитку порівняно з попереднім роком. Цієї стратегії дотримуються організації, які обирають диверсифікацію з метою виходу із затухаючих ринків.

Стратегія скорочення (стратегія останнього засобу). Підприємства, що обирають її, встановлюють нижчі, ніж у минулому році цілі. Це відбувається за стійкої тенденції зниження показників діяльності підприємства, безрезультативності заходів щодо поліпшення ситуації.

Комбінована стратегія. Суть її полягає у поєднанні елементів стратегій обмеженого зростання, зростання і скорочення. Її використовують великі підприємства, які активно функціонують у кількох галузях, мають змогу за потреби продати або ліквідувати виробництво, придбавши інше. У такому разі поєднуються дві базові альтернативні стратегії — скорочення і зростання.

Кожна базова стратегія, як відомо, також має безліч альтернативних варіантів. Наприклад, стратегія зростання може бути реалізована через придбання іншого підприємства (зовнішнє зростання) або завдяки суттєвому розширенню асортименту продукції (внутрішнє зростання), а стратегія скорочення має такі альтернативи, як *ліквідація* — припинення існування підприємства; *відсікання зайвого* — ліквідація або перепрофілювання неефективних підрозділів. Базові стратегії, часто будучи варіантами загальної стратегії розвитку підприємства, відрізняються від неї більш конкретним змістом. Ефективна їх реалізація передбачає перевірку на відповідність цілям підприємства, порівняння з відповідними стадіями життєвого циклу товару, попиту або технології, формулювання стратегічних завдань і термінів (етапів) виконання їх у процесі досягнення цілей, визначення необхідних для цього ресурсів.

2. Формування портфеля стратегічних альтернатив

Конкретизація альтернатив стратегічного розвитку відбувається у процесі і за результатами портфельного матричного аналізу, навіть спеціальних комп'ютерних ділових ігор, які спонукають до пошуку ефективних стратегій діяльності у модельованих ситуаціях. Наприклад, ділова гра «Бізнесмен» спонукає її учасників до відстежування за допомогою комп'ютерної програми наслідків своїх рішень, розраховування варіантів і застосування нових ходів у процесі нагромадження чи ліквідації активів, регулювання величини матеріальних запасів, скорочення чи розширення виробництва певного виду продукції.

В умовах перехідного періоду, коли більшість підприємств працює на «технологічній межі» (на зношеному обладнанні), розширення обсягів виробництва може спричинити кризу, оскільки насамперед потрібне переобладнання виробництва.

Наприклад, керівництво металургійного комбінату в процесі модернізації і перебудови організаційної структури управління ухвалило рішення ліквідувати мартенівський сталеплавильний цех та інші морально застарілі виробництва, натомість збудувати великий електросталеплавильний і розширити сортопрокатний цех, що потребує значних капіталовкладень (кредитування). Однак обмежені можливості щодо отримання кредитів змушують шукати інші варіанти розвитку.

Іноді при формуванні портфеля стратегічних альтернатив керівники помилково зіставляють стратегічні альтернативи з типами стратегій. Проте вони різняться між собою за кінцевими результатами, тобто за досягнутими цілями. Адже різні типи стратегій спрямовані на досягнення різних цілей, на відміну від них альтернативні стратегії спрямовані на досягнення однієї загальної мети. Про це свідчить хоча б те, що стратегія інтегрованого зростання і стратегія скорочення, зосереджені на збільшенні частки ринку, не можуть бути альтернативними. Вони лише свідчать, що до однієї і тієї самої мети можна просуватися у різний спосіб і різними шляхами.

Наприклад, можна нарощувати прибуток за рахунок зниження витрат, як це роблять багато іноземних компаній, розгортаючи виробництво своєї продукції в Україні і тим самим скорочуючи витрати на транспортування і мита, а можна домогтися цього і шляхом збільшення частки ринку, пропонуючи йому все нові продукти і послуги. Отже, цілі визначають орієнтири, до яких прагне підприємство; план дій дає відповідь на запитання, що необхідно робити для досягнення поставленої мети; стратегія окреслює способи, завдяки яким підприємство досягатиме мети. А портфель альтернативних стратегій акумулює різні способи, за допомогою яких підприємство вирішуватиме поставлені перед ним завдання.

Кожен етап стратегічного управління підприємством як глобальної системи управління його діяльністю, спрямованою у довгострокову перспективу, є елементом певної системи, а всі вони взаємопов'язані. Процес формування портфеля стратегічних альтернатив як системи.

На підставі аналізу рисунка можна зробити висновок, що процес формування портфеля стратегічних альтернатив охоплює такі підетапи: визначення альтернатив використання можливостей; визначення альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища; визначення альтернатив збереження і використання сильних сторін; визначення альтернатив подолання слабких сторін підприємства; якісний аналіз портфеля стратегічних альтернатив. Перші чотири підетапи спрямовані на розроблення і формування портфеля стратегічних альтернатив і є особливо відповідальними і трудомісткими, п'ятий полягає в оцінюванні сформованого портфеля. Формування альтернативних стратегій ґрунтується на результатах попереднього етапу і відбувається паралельно за кожним напрямом. Вхід, фактори і механізми здійснення цього процесу на всіх чотирьох підетапах однакові: входом є вихід попереднього етапу стратегічного управління, тобто «дерево цілей» і місія підприємства. При цьому необхідно абстрагуватися від результатів попередніх етапів стратегічного управління. Це означає обов'язковість урахування тільки визначених цілей, не беручи до уваги результатів стратегічного аналізу. Тільки за такого підходу сформований портфель стратегічних альтернатив буде максимально повним. Безпосередньо впливають на формування цього портфеля тільки параметри (фактори) внутрішнього середовища підприємства, передусім знання, досвід керівництва і співробітників. Чим нижчий рівень цих факторів, тим нижча якість портфеля альтернатив. Як відомо, якість портфеля альтернативних стратегій залежить від участі в його формуванні не лише керівників, а й інших співробітників підприємства. За результатами діяльності на перших чотирьох підетапах керівництво підприємства отримує попередній портфель альтернативних стратегій, який піддає якісному аналізу. Висновком може бути рішення про його оптимальність або про необхідність доопрацювання. Аналізують портфель за такими критеріями:

а) кількість альтернативних стратегій (кількість варіантів досягнення цілей може бути необмеженою: чим більше стратегій у портфелі, тим менша імовірність упущення підприємством найсприятливішого варіанта);

б) повнота портфеля (наскільки вичерпним є перелік запропонованих альтернатив, враховані всі їх варіанти; ідентифікація стратегій, що залишилися непоміченими);

в) незалежність стратегій (альтернативні варіанти повинні бути незалежними, в іншому разі це порушить принцип альтернативності);

г) відповідність стратегій поставленим цілям (пропоновані стратегічні альтернативи повинні бути чітко спрямовані на досягнення поставлених цілей).

Якщо попередній портфель альтернативних стратегій не відповідає хоча б одному із цих параметрів, необхідно оптимізувати (вдосконалити) його. Результатом розроблення стратегічних альтернатив повинен бути остаточно сформований і проаналізований за всіма критеріями портфель.

У процесі формування загальної стратегії розвитку підприємства можливі різні підходи. Один із них ґрунтується на використанні матриці І. Ансоффа, призначеної для визначення можливих стратегій в умовах зростаючого ринку

Вважається, що при виборі напрямів зростання підприємству доводиться обирати з кількох стратегічних альтернатив, кожній із яких відведений у таблиці відповідний квадрант:

1) стратегія вдосконалення діяльності — система цілеспрямованих дій з метою ефективного використання існуючих продуктів і потенціалу освоєних ринків. Зміст її полягає в економії витрат («поліпшуй те, що виробляєш»). Цю стратегію обирають стратегічні господарські підрозділи (СГП) підприємства, які функціонують на ринку, що продовжує розвиватися або ще не цілком насичений. Свої зусилля вони зосереджують на активізації збуту товарів, використовуючи конкурентоспроможні ціни, наступальну рекламу тощо;

2) стратегія товарної експансії — спрямованість старань на створення ринків для продукції, яку підприємство випускає тривалий час. Ця стратегія ефективна, якщо підприємство прагне розширити свою діяльність в інших країнах. Для цього беруть до уваги пропозиції і щодо використання існуючого товару в нових функціональних сферах, що, як правило, передбачає досить цілеспрямовану і наступальну рекламну кампанію;

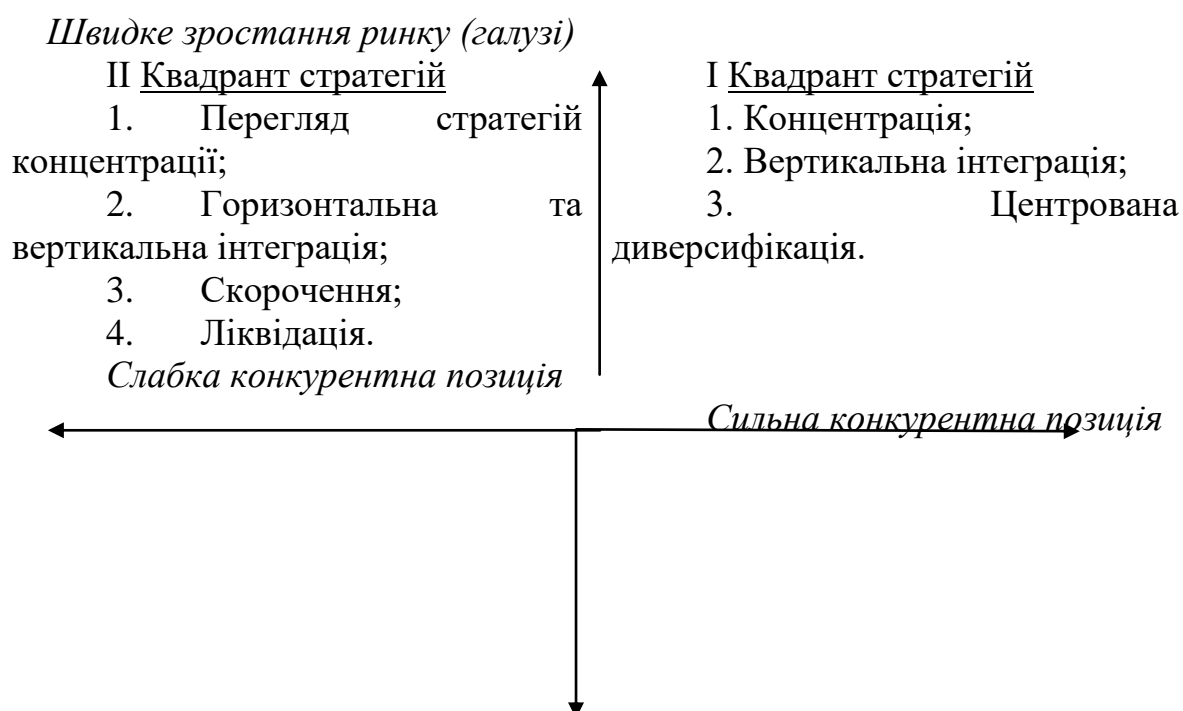
3) стратегія розвитку ринку — система заходів щодо розроблення нових продуктів для сформованих і освоєних підприємством ринків. Цю стратегію застосовують за наявності у підприємства кількох успішних моделей виробів, що здобули популярність серед споживачів. У такому разі воно розробляє нові або модифікує існуючі товари, поліпшуючи їх якість, і реалізує їх лояльно налаштованим клієнтам;

4) стратегія диверсифікації. До неї вдаються, щоб уникнути надмірної залежності від одного СГП або одного асортиментного набору продукції чи за потреби покинути не вигідні ринки (скорочуються, перебувають у застої). Реалізація її пов'язана із розробленням нових продуктів, освоєнням нових ринків, що нерідко є ризикованим, оскільки ніколи немає цілковитої впевненості в успішності таких старань.

У своїй управлінській практиці керівництво підприємства рідко зупиняється на якомусь одному стратегічному варіанті, а, як правило, намагається поєднати актуальні варіанти багатьох із них. За такого підходу загальну стратегію формулюють за принципом: «спочатку» і «потім». Наприклад, спочатку зосереджують зусилля на продовженні випуску і постачанні на ринки освоєної продукції, оскільки попит на неї ще високий; потім постачають ту саму продукцію на нові ринки; далі — створюють нові модифікації популярних виробів і постачають їх на освоєні ринки для стимулювання повторних придбань.

Наступна стадія вироблення загальної стратегії полягає в забезпеченні її адекватності цілям розвитку підприємства. Для цього використовують цілі і завдання розвитку, всі види стратегічної інформації, портфельні матриці, уточнюючи становище підприємства, його СГП на ринку. Часто цю роботу здійснюють за допомогою концепції життєвого циклу товару (попиту), що дає змогу пов'язати стратегію розвитку зі структурою життєвого циклу товару. Наприклад, підприємству, яке обрало стратегію зростання і випускає товар, що перебуває на стадії насичення, за якою неминуче настане стадія спаду, не слід пов'язувати з ним свої перспективи, а потрібно подбати про розроблення нового продукту або модернізацію наявного на ринку. Підприємства-лідери залежно від стану галузі повинні обирати різні стратегії зростання. Якщо прогнозується занепад у ній, слід зосередитися на стратегії диверсифікації, якщо галузь швидко розвивається, виправданими можуть бути стратегія концентрованого зростання або стратегія інтегрованого зростання. Слабкі підприємства повинні обирати стратегії, здатні забезпечити їх зміцнення. В іншому разі їм доведеться залишити цю галузь.

При виборі стратегії залежно від динаміки зростання ринку може бути використана матриця А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стрікленда (рис. 1).



III Квадрант стратегій

1. Скорочення витрат;
2. Диверсифікація;
3. Скорочення;
4. Ліквідація.

IV Квадрант стратегій

1. Центрована диверсифікація;
2. Конгломеративна диверсифікація;
3. Спільне підприємство в новій галузі.

Повільне зростання ринку (галузі)

Рис. 1 Матриця Томпсона і Стрікланда (стратегії вписані в можливому порядку переваги)

Перед остаточним ухваленням стратегії зростання необхідно мати певність у здатності підприємства реалізувати її. При цьому потрібно володіти й інформацією про:

—особливості поведінки на ринку п'яти основних конкурентів підприємства;

—співвіднесення цін на продукцію, витрат, рентабельності підприємства і основних його конкурентів;

—бізнес-сегменти, які приносять підприємству 80% прибутку;

—частину ринку, яким володіє підприємство в кожному бізнес-сегменті;

—купівельні критерії споживачів продукції в кожному бізнес-сегменті, відповідність їм продукції підприємства і його конкурентів;

—основну перевагу підприємства, на думку споживачів, у сегментах, з яких воно отримує основну частину прибутків;

—пріоритетне значення для підприємства конкретних бізнес-сегментів і його конкурентні переваги в них.

Стратегії зростання, будучи покликаними підтримати конкурентоспроможність підприємства на ринках, які швидко зростають, потребують значних капіталовкладень, які через помилки в їх виборі чи реалізації можуть не забезпечити його стійке конкурентне становище.

3. Оцінювання і порівняння альтернативних варіантів стратегій

У пошуках оптимальної стратегії менеджмент підприємства опиняється перед необхідністю аналізу і надання переваги одному із стратегічних варіантів або їх спорідненій групі. Цьому передують певна дослідна й аналітична робота, яку здійснюють, використовуючи певні моделі і методики.

При виборі стратегії необхідно врахувати такі фактори:

—ресурси підприємства (за їх обмеженості найраціональнішою є стратегія концентрованого маркетингу);

—ступінь однорідності товарів (для одноманітних товарів найпридатніша стратегія недиференційованого маркетингу);

—етап життєвого циклу товару (при виході на ринок з новим товаром доцільно використовувати стратегії недиференційованого або концентрованого маркетингу);

—ступінь одноманітності ринку (щодо покупців з однаковими смаками

найефективнішою буде стратегія недиференційованого маркетингу);

—маркетингові стратегії конкурентів (якщо конкуренти успішно використовують сегментацію ринку, стратегія недиференційованого маркетингу може бути згубною, а якщо вони вдаються до недиференційованого маркетингу, можуть принести вигоду стратегії диференційованого або концентрованого маркетингу).

Процес стратегічного аналізу і планування складається з таких етапів:

1) Простий (природний) вибір. Стратегію бізнес-одиниці визначають відповідно до її позиції на матриці АБЬ/ЬС. При цьому область природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

2) Специфічний вибір. Його визначають з урахуванням позиції бізнес-одиниці на матриці. Полягати він може, наприклад, у вибірковості інвестиції в зростання бізнес-одиниці.

3) Уточнені стратегії. На цьому етапі підприємство пропонує сформульовані на основі показників господарських операцій уточнені стратегії, які мають відповідати кожному специфічному вибору. У цьому полягає унікальність внеску фірми у методику стратегічного планування, оскільки вибір уточненої стратегії є кроком від стратегічного до оперативного планування.

Після розгляду наявних стратегічних альтернатив керівництво підприємства обирає конкретну стратегію, маючи на меті максимальне підвищення його довгострокової ефективності. Для цього потрібно мати загальновизнану концепцію підприємства і його майбутнього. Стратегічний вибір повинен бути чітким, конкретним та однозначним.

Збалансованому портфелю підприємства притаманні:

- перебування окремих видів бізнесу на різних стадіях життєвого циклу;
- позитивний потік грошових коштів або такий, що забезпечує рівні суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу; суми, які витрачаються на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають;
- відповідність цілям підприємства середньозваженої норми прибутку на чисті активи за усіма видами бізнесу;
- максимальна кількість домінуючих або сильних видів бізнесу.

Кульмінаційним моментом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалювані ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники (ризики, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, час тощо).

Найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є: збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство; динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;

тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій; динаміка збільшення обсягів продажів продукції.

Цілком обґрунтовано вважається кращою стратегія, що не вимагає радикальних змін. Залежно від ринкової позиції підприємство повинно обрати певні критерії, стратегічні орієнтири щодо розвитку свого бізнесу, виокремивши їх серед таких альтернатив: мінімізація ризиків, породжуваних нестабільністю ринкового середовища; утвердження домінуючого становища підприємства у певному виді економічної діяльності; збереження підприємством позицій лідера в обраному виді бізнесу; підвищення результативності виробничо-комерційних операцій; експансія підприємства на ринку (обирають в разі чевисокого внутрішнього її потенціалу і не цілком сприятливих зовнішніх умов, а також коли динаміка розвитку галузі і кон'юнктура ринку вселяють певний оптимізм); вибіркоче зростання бізнесу (обирають підприємства з високим конкурентним статусом у сфері свого бізнесу і на ринку); мінімізація невиробничих витрат (спонукає менеджмент підприємства замислитись над доцільністю продовження діяльності через вузькість, жорсткий розподіл, унаслідок чого воно володіє досить незначним його сегментом); обережна експансія або згортання діяльності; розвиток ринку (так, як правило, діють монополісти, що мають високу норму прибутку, бачать свої перспективи у розвитку матеріально-технічної бази). Однак неувага до навчання персоналу може спричинити несподіваний крах бізнесу.

Реалізація стратегії на кожній стадії відбувається в різних організаційних умовах і за різних обставин. Це свідчить про неможливість універсальної моделі дій, необхідність детально враховувати специфіку підприємства на всіх етапах стратегічної діяльності. Успішна реалізація обраної стратегії багато в чому залежить від здатності менеджменту ініціювати і спрямовувати поточні організаційні зміни, цілеспрямовано керувати персоналом, досягати поставлених цілей.

Однак, жодна навіть найдосконаліша, стратегія не здатна спрогнозувати всі непередбачені обставини життєдіяльності підприємства, тому її весь час необхідно оптимізувати, послуговуючись потенціалом та орієнтирами стратегічного бачення.

Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії

1. Декомпонування загальних стратегій підприємства
2. Сучасні підходи до декомпонування стратегії розвитку підприємства

1. Декомпонування загальних стратегій підприємства

Важливим етапом розроблення і реалізації стратегії розвитку підприємства є декомпонування, що дає змогу побачити її у всіх складових, перевірити їх узгодженість і внести відповідні корективи.

Декомпонування — поділ цілісно/ системи на підсистеми, складові частини як об'єкти окремого розгляду з метою виявлення зв'язків МІЖ НИМИ. ■ і

На підставі декомпонування досліджують структуру цілісної системи, тобто виявляють зв'язок її підсистем.

З цього випливають два важливі правила, якими слід керуватися при структуризації діяльності компанії:

1) на одному рівні можна використовувати тільки один критерій декомпонування;

2) для однієї системи можна побудувати кілька варіантів «дерев» залежно від послідовності застосування критеріїв декомпонування. При цьому на верхньому рівні потрібно використовувати більш істотні критерії.

Наведених загальнотеоретичних положень необхідно дотримуватися при науковому обґрунтуванні побудови загальної стратегії розвитку підприємства .

Структурування стратегії починають відразу після формулювання, оскільки ця робота є важливим етапом її розроблення й обґрунтування. При цьому необхідно остерігатися спрощеного буденного розуміння декомпонування як розподілу стратегії на складові та їх подальшої конкретизації до рівня виробничих поточних завдань. Аналогія з побудовою «дерева цілей» є дещо поверховою, хоч і дає певне схематичне уявлення про декомпонування.

Декомпонування має відбуватися з урахуванням таких методологічних вимог:

а) правильний і обґрунтований вибір критерію декомпонування, який має бути підпорядкований усвідомленій меті;

б) врахування і використання при декомпонуванні головних особливостей загальної стратегії розвитку підприємства (ключові фактори успіху, здатність до синергії тощо);

в) ставлення до декомпонування стратегії як до інструмента оперативного реагування, передбачуваної дії на зміни у конкретному середовищі;

г) орієнтація на отримання внаслідок декомпонування нових якостей, характеристик підприємства.

У процесі декомпонування важливо забезпечити бачення діалектичної єдності цілого і його частин, їх взаємодії.

Кожна конкретна стратегія компанії — це ухвалення її вищим керівництвом напряму або способу діяльності для досягнення важливого результату, що має довгострокові наслідки. Її формування життєво необхідне у разі змін у зовнішньому середовищі компанії: насичення попиту, радикального оновлення технології, несподіваної появи нових конкурентів, змін соціальних і економічних умов тощо. Тому всі концепції і моделі ефективного управління спрямовані на розв'язання конкретних організаційно-управлінських завдань. Жодна модель не зробить систему управління ефективною, однак вона може більш-менш результативно розв'язати конкретне управлінське завдання, яке постало перед підприємством. Обирати модель необхідно на основі пізнання й осмислення конкретних завдань підприємства.

Мистецтво управління полягає в поділі основного завдання на підзавдання і контролюванні узгодженості цих підзавдань, їх підпорядкованості основному, а також в недопущенні конфлікту цілей і забезпеченні керованості бізнесу. Поділ управлінського завдання на підзавдання є особливо важливим етапом управління, оскільки від нього залежать організаційна структура, інші управлінські рішення. Він може бути здійснений за вертикальним і горизонтальним підходами. Вертикальне декомпонування загальних стратегій полягає у виокремленні етапів, типів робіт. Наприклад, в маркетинговій програмі розрізняють вивчення ринків, аналіз продажів, побудову прогнозу продажів тощо. Часто такий підхід називають функціональним поділом. Горизонтальне декомпонування загальних стратегій має на меті поділ робіт з огляду на зовнішнього постачальника або споживача. Таке сегментування діяльності компанії здійснюють поетапно і поелементно: за результатами, ринками, продуктами, клієнтами, регіонами тощо.

Обидва підходи до декомпонування загальних стратегій підприємства мають свої переваги і недоліки. Та загалом горизонтальний підхід продуктивніший, оскільки він більш конкретний, ефективніше виявляє проблеми, сприяє пошуку доцільних у певній ситуації рішень. Очевидно, що для структурування різних частин організації можуть бути використані різні підходи, адекватні завданням, які їм необхідно вирішувати.

Використання горизонтального або вертикального декомпонування загальних стратегій не вимагає ухвалення організаційних рішень, створення підрозділів, опису посадових обов'язків, чого вимагає процесний підхід до декомпонування, використання якого дає змогу розв'язувати нові завдання без докорінних перетворень. Бо нерідко достатньо невеликих коректив, щоб підприємство знову відповідало вимогам, що виникають під впливом різноманітних факторів зовнішнього середовища. Це підтверджує правило, що організаційний дизайн (проектування, конструювання, поліпшення структурних особливостей організації) існує не сам по собі, а для розв'язання конкретних завдань, а перетворення без переслідування конкретної економічної мети не мають ніякої цінності.

Важливу роль у формуванні стратегії відіграє її декомпонування за різними ознаками і функціями, передусім за завданнями, які необхідно виконати для її реалізації. Спершу з'ясовують завдання для підприємства загалом, а потім — для окремих його підрозділів. Після постановки завдань визначають їх пріоритетність, терміни виконання, розраховують ресурси, не випускаючи з поля зору цілісної системи в діалектичних зв'язках її окремих частин.

Стратегію, на відміну від плану, розробляють за умови невизначеності зовнішнього середовища, коли важко визначити головну мету підприємства, основні і локальні цілі управління ним (ЦУ), а також виробити для його підрозділів критерії управління (КУ). Тому в структурі стратегії неможливо досягти єдності цілей і критеріїв управління, за якої для досягнення кожної конкретної мети визначають відповідне завдання, оскільки кожна конкретна

стратегія є однією з альтернативних. У цьому є певний позитивний ефект, бо погляд на кожну загальну стратегію сприяє надійному обґрунтуванню типових стратегій, якими можуть бути підприємницька, організаційна, виробнича. Така класифікація дає змогу побачити особливості декомпонування загальних стратегій.

Необхідність декомпонування найкраще розкриває концепція системи підприємницьких стратегій. Цільова спрямованість кожної стратегії визначається орієнтовним обґрунтуванням мети управління — орієнтиром управління (OpУ), який у процесі розроблення й реалізації стратегії весь час уточнюється, наближаючись до конкретної мети. Кожному OpУ відповідає певна стратегія, яка є інструментом досягнення цієї мети. Так формується пара (OpУ, Стратегія), аналогічна парі (ЦУ, КУ).

Місія компанії може бути розбита на OpУ кількох рівнів, створюючи при цьому «дерево орієнтирів» (аналогічно «дереву цілей»). Щоб обрати стратегію, яка б відповідала місії компанії, необхідно подбати, щоб кожному цільовому орієнтиру відповідала конкретна стратегія певного рівня, сукупність яких утворить «дерево підприємницьких стратегій».

Підприємницька стратегія — стратегія, безпосередньо спрямована на вирішення конкретних проблем підприємництва.

Загалом підприємницьку стратегію компанії можна розглядати як органічне поєднання кількох конкретних стратегій. Унаслідок цього стратегія компанії уособлює системний підхід до розв'язання проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності й визначає головні напрями досягнення перспектив.

Діловій практиці відомі різноманітні стратегічні напрями, найпоширенішими серед яких є: стратегії виробничої діяльності; задоволення потреб; зростання; науково-технічного розвитку; маркетингові; конкуренції на товарних ринках; конкуренції і кооперації при створенні нової продукції й технології (нововведення). Ці типові стратегії розвитку підприємства у сукупності мають утворювати цілісну систему з прямими і зворотними зв'язками між її елементами. У такій системі на першому рівні декомпонування загальної стратегії можливі 42 зв'язки. Ідеальна Стратегія розвитку підприємства формується шляхом компонування конкретних стратегій з урахуванням десятків важливих зв'язків. У сформованій загальній стратегії розвитку підприємства конкретні стратегії виявляють шляхом її декомпонування, що здійснити значно простіше, ніж компонувати її.

Отже, стратегічні напрями відповідають першому рівню декомпонування місії і стратегії розвитку підприємства. Прийняті в кожному з них альтернативи можуть бути диференційовані за певними параметрами діяльності компанії, що є другим рівнем декомпонування. При цьому стратегії першого рівня фігурують як цілі для стратегій другого рівня.

Формуючи стратегії, підприємства відбирають із наявних альтернатив конкретні стратегії, які відповідають обраним ними OpУ, конкретизуючи їх відповідно до своїх особливостей. При цьому підприємства можуть спрямовувати свої стратегічні зусилля не лише на ринкове середовище

(підприємницька стратегія), а й на внутрішнє середовище (виробнича стратегія).

2. Сучасні підходи до декомпонування стратегії розвитку підприємства

Стратегії компанії можна декомпонувати на конкретні і локальні за різними ознаками. Одним із найпоширеніших факторів при цьому є система збалансованих показників (СЗП, англ. — *Value-based Management, VBM*) на базі УРП (управління ресурсами підприємства, англ. — *Enterprise Resource Planning, ERP*), яку розглядають як механізм перетворення стратегії компанії на послідовність дій, спрямованих на досягнення визначених цілей на всіх рівнях управління компанією.

Своїм змістом УРП (ERP)-системи стосуються ключових аспектів управлінської діяльності підприємства, надають керівництву інформацію для прийняття рішень, формують інфраструктуру обміну даними підприємства з постачальниками і споживачами.

Сучасні УРП-системи — набір інтегрованих додатків, які комплексно у єдиному інформаційному просторі підтримують всі основні аспекти управлінської діяльності підприємств: планування ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних) для виробництва товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів (постачання, збут, виконання договорів), облік, аналіз результатів господарської діяльності. Вони охоплюють усі фінансові функції, звітність, автоматизацію продажів, виробництво, функції управління якістю, надання сервісу, управління персоналом, інженерні функції, розповсюдження і логістику.

Оскільки УРП як стандарт ще остаточно не затвердився, його трактують як типовий набір функцій, технологічні особливості, орієнтацію на масштаб підприємства й обсяги оброблюваних даних.

У сучасному менеджменті УРП (ERP)-системи мають широке застосування, адже вони виконують функцію управління ресурсами підприємства на якісно новому рівні інформаційно-технологічного забезпечення. УРП-система є комп'ютерною мережею всіх елементів виробництва та управління, які забезпечують функціональні потреби кожного підрозділу. Раніше з цією метою використовувалися різноманітні АСУ (АСУ-кадри, АСУ технологічних процесів, комплексні АСУ управління якістю продукції тощо).

Сучасні УРП розглядають на загальному (методологія ефективного планування і управління ресурсами підприємства, необхідна для здійснення продажів, виробництва, закупівель та їх обліку при виконанні замовлень) та прикладному (інформаційна система планування ресурсів, необхідних для здійснення продажів, виробництва, постачання та обліку, задоволення потреб споживачів) рівнях.

УРП-системи призначені значною мірою для великих підприємств. Істотною їх ознакою є можливість глобального (інтернаціонального) управління виробництвом, товарами і послугами, оскільки вони передбачають

механізми управління транснаціональними корпораціями, підтримку кількох часових поясів, мов, валют, систем бухгалтерського обліку і звітності. Це особливо важливо для корпорацій, компаній, підрозділи яких активно взаємодіють, перебуваючи в різних країнах і регіонах.

Виконання стратегічних планів є серйозним випробуванням для організацій, оскільки їм необхідно підпорядкувати всі заходи і дії співробітників. Цьому сприяє система збалансованих показників (СЗП), сформована як інструмент, що забезпечує спрямування дій підрозділів, співробітників на досягнення основної мети компанії. Основний принцип цієї системи управління виражається словами: «Управляти можна тільки тим, що можна виміряти». Це означає, що для досягнення конкретної мети необхідно мати чіткі, зрозумілі показники, які піддаються цифровому вираженню, на підставі яких керівник може сформулювати об'єктивні висновки про зроблене, побачити те, що необхідно здійснити у контексті мети підприємства. Система збалансованих показників орієнтується не так на фінансові показники, як на показники, дещо віддалені від проблем організації: ступінь лояльності клієнтів, інноваційний потенціал компанії. Загалом вона передбачає оцінювання ефективності роботи за такими важливими для забезпечення успішної діяльності компанії напрямками:

- фінанси (оцінювання фінансового стану компанії акціонерами й інвесторами);

- клієнти (бачення компанії покупцями її продукції);

- бізнес-процеси (ті, що потребують оптимізації, перспективні і безперспективні);

- навчання і розвиток (можливості для розвитку компанії).

У процесі побудови СЗП (B8C) компанії використовують такі технологічні елементи:

- карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних із стратегічними цілями;

- карту збалансованих показників, що кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, точку і терміни досягнення мети;

- цільові проекти (інвестиції, навчання та ін.), що забезпечують впровадження необхідних змін;

- критерії контролювання й оцінювання діяльності керівниками різних рівнів, тобто показники, якими вони оперують у своїй діяльності (для топ-менеджера — показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій тощо; для керівника виробничої одиниці — показники операційних витрат, завантаження потужностей, величини браку та ін).

Побудова СЗП (B8C) має бути зорієнтована на те, щоб завдання і показники менеджерів вищого рівня інтегровано відображали завдання і показники менеджерів нижчого рівня оргструктури.

СЗП поліпшує систему управління, узгоджує дії конкретних співробітників із цілями, встановленими вищим керівництвом. Це дає змогу декомпонувати кожну із стратегій вищого керівництва на дрібніші компоненти, що охоплюють відповідні проекти і завдання (види робіт, які

виконують підлеглі й устаткування). Завдяки декомпонуванню стратегії визначають завдання (дрібніші компоненти стратегії) відділам, підрозділам, за необхідності — конкретним співробітникам. Завдяки цьому забезпечується зв'язок стратегій високого рівня з конкретними діями і цілями співробітників.

Для формування системи збалансованих показників стратегію підприємства декомпонують за такими напрямками:

- фінансовий стан підприємства;
- клієнти і ринок збуту;
- внутрішні бізнес-процеси;
- розвиток підприємства і персонал.

Кожен із напрямів оформляють у вигляді стратегічних карт — спеціальних таблиць, які містять чотири типи інформації: 1) завдання, які має намір розв'язати організація; 2) показники, які допомагають виміряти успішність розв'язання завдань; 3) цільові значення показників (мети, яку переслідує підприємство); 4) способи та ініціативи щодо їх досягнення

Аналіз стратегічної карти допомагає співробітникам зрозуміти логіку, раціональне спрямування стратегії, взаємозв'язок між різними цілями і завданнями підприємства.

Концепція СЗП (B8C) спирається на декомпонування загальної стратегії на компоненти: цілі, проекти, завдання. Кожний компонент характеризує показник, цільове значення якого відповідає досягненню мети, реалізації проекту, виконанню завдання.

Контролювати досягнення цілей можуть керівник компанії, керівник її підрозділу, проекту, бригадир, співробітник. Дотримання співробітниками посадових обов'язків, здійснення додаткових заходів, що зумовлюють підвищення ефективності діяльності компанії, окремого підрозділу, співробітника, сприяють успішному досягненню цілей.

Типовий проект розроблення системи збалансованих показників охоплює такі етапи:

Формалізування мети. Для уникнення розбіжностей у розумінні і тлумаченні цілей підприємства (компанії) їх необхідно узгодити із зацікавленими структурними підрозділами, особами, надати їм чіткої, зрозумілої, вираженої економічною мовою (через певні показники) форми. Ця робота є першим кроком у стратегічному орієнтуванні підприємства.

Визначення перспектив або напрямку показників і розподіл мети за перспективами. Для визначення напрямку діяльності, необхідного для реалізації стратегічних цілей, використовують запропоновану американськими вченими Д.-П. Нортон і Р.-С. Капланом у 1990 р. схему (рис. 4.8), на якій зображено напрями (перспективи) діяльності, яким підприємство повинно приділити відповідну увагу. При цьому показники діяльності обирають залежно від «конфігурації» перспектив.

Наприклад, для поліпшення фінансового стану підприємства потрібно орієнтуватися на такі фактори, як прибутковість, темпи зростання, лідерство на ринку. Їх конкретизують вартість акціонерного капіталу, частка у загальній реалізації на ринку.

Визначення завдань, спрямованих на досягнення цілей і розподіл їх за напрямками діяльності. Суть цього етапу полягає в уточненні завдань по кожному напрямку, виконання яких наблизитиме до основної мети.

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу між цілями і завданнями. Йдеться про з'ясування впливу виконання конкретних завдань на досягнення мети, взаємозв'язків між завданнями, що не менш важливо, ніж зрозуміти загальні цілі діяльності. Визначення факторів впливу допомагає узгодити завдання і мету, звести їх у єдину систему, що завершує етап створення карти стратегічних завдань.

Визначення показників вимірювання цілей. Ступінь виконання кожного стратегічного завдання і досягнення загальної мети має вимірюватися певними вираженими в цифрах показниками. У межах побудови СЗП (В8С) показники ефективності визначають для кожного завдання; вони мають нормативне значення, що свідчить про необхідність досягнення цілі у певний термін. На основі показників, їх нормативних значень, а також допустимих меж відхилень від цільових значень формується карта показника. Критеріями вимірювання ефективності діяльності топ-менеджера можуть бути показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій; керівника виробничої одиниці — показники операційних витрат, завантаження потужностей, величини браку тощо.

Розроблення програми (ініціатив), спрямованої на досягнення цілей і виконання завдань, узгодження її з менеджерами. Цільові програми розробляють для здійснення необхідних змін у найпроблемніших сферах діяльності компанії, де показники неможливо істотно поліпшити у межах управління поточною діяльністю. Формування цільових програм передбачає: 1) виявлення «проблемних місць» у ланцюжку стратегічних завдань; 2) пошук стратегічних ініціатив; 3) визначення пріоритетів і відбір цільових програм; 4) організацію і контролювання виконання цільових програм.

Інтегрування СЗП (В8С) у систему керування. На основі розроблених показників розподіляють людські й фінансові ресурси, встановлюють відповідальність за виконання завдань. Система збалансованих показників інтегрується у планово-бюджетну систему компанії і в управлінську звітність. Для кожного відповідального співробітника формують так звані приладові панелі менеджерів. Вони являють собою картки для визначення основних напрямів діяльності і містять необхідні для контролю за виконанням завдань показники. На цьому етапі мотивація співробітників пов'язується з виконанням завдань, передбачених системою збалансованих показників.

Впровадження системи збалансованих показників. На даному етапі відбувається реалізація плану змін на основі концепції СЗП (В8С) і започатковується функціонування системи управління компанією.

Перегляд системи збалансованих показників. Сформована на підприємстві СЗП (В8С) розвивається разом з ним, оскільки виконання завдань, різкі зміни на ринку вимагають їх аналізу і корекції. Перегляд і

корекція СЗП (B8C) залежить від динаміки змін в організації, в середньому їх здійснюють раз на рік.

Отже, у процесі декомпонування стратегію підприємства розкладають на завдання, які необхідно виконати для її реалізації. Цю роботу спочатку здійснюють стосовно компанії, потім — для кожного підрозділу. Після визначення завдань встановлюють терміни їх виконання, пріоритетність і розраховуються ресурси.

Практичне використання процесу декомпонування можна продемонструвати на прикладі підприємства, що займається імпортом і торгівлею офісними меблями. Підприємство здійснює багатооптові поставки у регіони, місцеві мережі роздрібної торгівлі і місцеві ринки корпоративних клієнтів. Для підвищення ефективності роботи на місцевих ринках підприємство розширило асортимент продукції за рахунок супутніх канцелярських товарів. Різноманітність сфер господарської діяльності, диференційованих за ринками і видами продукції, обумовила складність профілю зовнішніх завдань підприємства.

Внаслідок декомпонування стратегії і наступного її синтезу на підприємстві створено три збутові підрозділи, кожен з яких обслуговує свій ринок, і дві товарні групи, що працюють зі своїми видами продукції. Відділ регіонального розвитку відповідає, крім оперативного збуту, за реалізацію стратегічного проекту створення регіональної мережі дилерів. Завданнями товарних груп є оперативне управління запасами, оновлення й розширення асортименту, розроблення методів просування, ціноутворення, зберігання, облік руху товарів. Крім цього, товарна група канцелярських товарів самостійно здійснює збут своєї продукції спеціалізованими каналами руху товарів, які відрізняються від каналів збуту основної продукції (меблів). Кожен із відділів є самостійним центром прибутку. Відділи збуту відповідають за обсяг поточного прибутку, пов'язаний з обсягом продажів на своїх ринках, товарні групи — за рентабельність операцій і перспективну прибутковість, що досягається внаслідок своєчасної зміни і диференціації продукції. Оскільки масштаби фірми невеликі, її центри прибутку не наділені правами юридичних осіб. Планування і контроль їх діяльності здійснюється на основі сучасних інформаційних технологій.

Успішне впровадження стратегії збалансованих показників можливе за наявності таких факторів:

Зміни у компанії повинні відбуватися під керівництвом її перших осіб.

Впровадження СЗП (B8C) вимагає постійних зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії і цілей компанії.

Реалізація стратегії повинна бути спільною справою всіх співробітників, кожен з яких повинен знати й усвідомлювати мету своїх дій у межах загальних цілей підприємства. Для цього потрібно знати загальну стратегію і стратегічні цілі, бути інформованим про зміни. Не менш важлива наявність на підприємстві і в його підрозділах системи показників оцінювання ефективності реалізації стратегії.

За використання принципу ієрархічності процес стратегічного планування щоразу починається з розроблення базової стратегії, яка визначає курс на реалізацію пріоритетних цілей розвитку підприємства у межах наявних ресурсів і стратегічних альтернатив. Дослідники називають таку стратегію корпоративною (лат. *согрогаііо* — спілка). Їй надають перевагу вчені, які належать до Гарвардської школи бізнесу.

На відміну від них, І. Ансофф приділяє увагу декомпонуванню корпоративної стратегії на основі диверсифікації діяльності підприємства (фірми, компанії) і використання при цьому системного (синергічного) ефекту.

Синергія (грец. *вупег&ов* — той, що діє разом) — стратегічна перевага, що виникає при поєднанні кількох підрозділів чи видів діяльності у єдину систему, за якої ефект спільних дій повинен бути вищим, ніж сума окремих дій.

Використанню можливостей синергетики сприяє організаційне проектування, за якого на першому етапі визначають сфери господарської діяльності, що полегшує досягнення цілей на основі максимального використання можливостей підприємства, прогнозування стану зовнішнього середовища з урахуванням усіх його очікуваних змін. Оскільки на цьому етапі відбувається поєднання синергічного ефекту і переваг диференціювання продукції, технологій і ринків попиту, сформований комплекс сфер господарської діяльності складає основу стратегії розвитку підприємства. На другому етапі здійснюють її декомпонування, доповнюючи розподіл за сферами господарської діяльності розподілом за рівнями організаційної стратегії і функціями господарської діяльності у кожній сфері. Завдяки цьому структура підприємства набуває гнучкості, адекватної особливостям зовнішнього середовища. На третьому етапі відбувається синтез організаційних одиниць на основі поєднання отриманих на другому етапі елементів стратегії за однорідністю функціонального потенціалу. Усе це сприяє використанню позитивного ефекту масштабу, закладеного в стратегію на першому етапі проектування.

У процесі використання досягнень синергетики потрібно уникати спрощеного розуміння її можливостей. Наприклад, у нестабільному оточенні на перший погляд може здатися ефективною відмова від формалізації відносин між співробітниками і підрозділами підприємства. Однак сподівання, що це сприятиме виникненню нової ефективної системи, суперечать логіці еволюції систем. Адже самостійне функціонування елементів може мати наслідком появу нової ефективної організаційної структури лише за високого рівня управлінської культури персоналу.

При ієрархічній побудові стратегічного плану одночасно з корпоративною (базовою) стратегією розробляють стратегії розвитку кожного великого структурного підрозділу підприємства. Класифікаційною ознакою, що визначає якісні відмінності таких стратегій, є поділ структурних одиниць на лінійні (використовують стратегію «продукт/ринок») і функціональні (відповідають за ефективність використання конкретного ресурсу або за

певну сферу діяльності). Відповідно до цього базова стратегія визначається і як стратегія «ресурси/можливості». У лінійних підрозділах розробляють бізнес-проекти, що охоплюють весь життєвий цикл продукту. Функціональні підрозділи розробляють функціональні стратегії. Матричний характер формування бізнес-проектів і функціональних стратегій (стратегічні ресурси використовують при виробництві кожного продукту, а критерієм пошуку компромісу є найефективніше їх використання) дає змогу побачити, наскільки функціональні стратегії відповідають базовій. У цьому полягає процес стратегічного регулювання й координації.

Формування стратегічного плану є не самоціллю, а лише початком тривалого процесу його реалізації, у якому відбувається аналіз і оцінювання загальної стратегії розвитку підприємства. Якщо дані аналізу свідчать про високу ефективність затрачених зусиль, роботу над реалізацією сформованої стратегії продовжують. За низької ефективності виникає необхідність у переформулюванні базової стратегії і розробленні нового стратегічного плану. Переформулювання базової стратегії необхідне й у випадку реалізації стратегічного плану.

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії

1. Сутність функціональної стратегії.
2. Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії)

1. Сутність функціональної стратегії.

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій.

Функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Основоположною серед функціональних стратегій в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища.

Кожна функціональна служба має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

- мета;
- інформаційна база;
- методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- кадри певної кваліфікації;
- спеціальна технічна база і обладнання;
- специфіка планування;

- організація діяльності і управління;
- мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

До структури функціональної стратегії входять наступні елементи:

- цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- параметри корпоративної і конкурентних стратегій, які має забезпечувати служба;
- основні напрямки їх розв'язання, тобто, напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань.

2. Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії)

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування агресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення “зон стратегічних ресурсів”, можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого “портфеля” визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників по окремих вид ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на ринках, що їх постачають. Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризувалися широким набором варіантів “ціна — якість”, сполучень взаємодоповнюючих ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

Це, звісно, ускладнює роботу з розробки обгрунтованого “стратегічного

набору”, але не виходить за межі звичних оцінок: 1) що потрібно зробити, тобто яку продукцію виготовити; 2) що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

I. Ансофф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через “зони стратегічних ресурсів” (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

ЗСР — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, ресурсна стратегія — це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Основні елементи, які треба враховувати при розробці ресурсних стратегій: наявність ресурсів (власних запасів і можливості залучення, розподіл ресурсів, використання ресурсів, поповнення ресурсів.

Ресурсні стратегії — тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Матеріально-сировинні ресурси

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

У загальному вигляді потреби в матеріальних ресурсах можна розрахувати так:

$$П=О*Н+Зп-Зо,$$

де:

О – обсяги виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією;

Н – прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;

Зп – нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва;

Зо – очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Якщо неможливо обчислити норми витрат на одиницю продукції, як правило, використовують показники витрат ресурсів на певну кількість грошових одиниць (100, 1000 і т. д.).

Орієнтовну потребу в матеріальних ресурсах на плановий період можна визначити скориставшись методом динамічних коефіцієнтів.

$$\text{Ппл} = \text{Фр} \cdot \text{Кп} \cdot \text{Кн}$$

де:

Фр – фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів-аналогів за попередній період;

Кп – коефіцієнт зростання/зменшення обсягу виготовлення продукту в плановому періоді порівняно з попереднім періодом;

Кн – коефіцієнт збільшення/зниження норм витрат на одиницю продукції, згідно з розробленими для цього заходами

Для України, економіка якої характеризується як надвитратна, дуже актуальним є останній коефіцієнт, який, з одного боку, підвищує “вихід” готового продукту з одиниці сировини, а з іншого — стимулює розвиток і впровадження досягнень НТП у виробництво. Найважливішими видами ресурсів, відносно яких насамперед слід передбачати стратегію їх економії є енергетичні та інші імпорتنі ресурси. Кожне підприємство має здійснювати дослідження щодо впровадження імпорто-замінних ресурсів, які зменшують залежність від зовнішніх джерел постачання, економлять валюту тощо. Приймаючи рішення щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати ще й доступність ресурсів та їх значення для виробництва

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, малоцінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів). Правильна організація обігу оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів.

Техніка та технологія

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їхню вартісну форму — основні фонди (і в цілому є зв'язок з інвестиційними стратегіями). у практиці обліку виробничі фонди поділяються на будівлі, споруди, силове устаткування, передаточне обладнання, робочі механізми та апарати, інструменти і приладдя, господарський інвентар, транспорт, — відносно яких приймаються рішення про напрямки використання коштів.

Потреба в машинах та обладнанні залежить від:

- обсягів запланованих робіт (згідно з продуктово-товарними стратегіями);
- комплектації обладнання згідно з планом;
- створення комплексів машин;
- створення або реконструкції виробництва, розширення діюче потужностей;
- заміни обладнання відповідно до нової технології на основі наукових досліджень і розробок;
- темпів розвитку виробництва.

Потребу в обладнанні для розширення підприємства згідно з ви

значеними темпами приросту обсягів виробництва (виконання планових обсягів робіт) можна визначити за такою формулою:

$$R_{об} = a \cdot N_{в} \cdot O_{пл} / Ч_{д} \cdot С_{д} \cdot К_{в} \cdot К_{вн} ,$$

де:

$N_{в}$ – норма часу на виготовлення одиниці продукції (виконані одиниці робіт);

$O_{пл}$ – плановий обсяг виробництва;

$Ч_{д}$ – число днів у плановому періоді;

$С$ – число змін роботи у плановому періоді;

$Д$ – тривалість робочої зміни;

$К_{в}$ – коефіцієнт використання обладнання з урахуванням ремонту та налагодження;

$К_{вн}$ – середній коефіцієнт виконання норм.

Від числа, розрахованого за формулою, віднімається кількість явного обладнання, що дає змогу приймати рішення про закупів (при позитивному результаті) або про продаж (при від'ємному значенні) обладнання або інших технічних засобах. Розрахунок можна проводити по окремих видах обладнання та загалом по обладнанню.

Найявні техніка та технологія можуть відігравати подвійну роль:

1) у разі їх технічної відсталості — обмеження подальшого витку підприємства;

2) у разі їх прогресивності — конкурентної переваги.

Залежно від ситуації підприємство обирає різні за змістом і розмахом змін стратегії щодо технічного переоснащення, де важливу роль відіграють витрати конверсії, а також можливості підприємства до самоінвестування та залучення інвестицій із зовнішнього середовища.

Трудові ресурси

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

Наведемо приклади стратегій відносно трудових ресурсів (персонал-стратегія). Варто зазначити, що західна практика стратегічного управління свідчить, що більшість, але не всі (!) підприємства розробляють стратегії відносно трудових ресурсів, чого не можна сказати про східні (японські та корейські) фірми, де *personal strategy*— одна з головних.

Стратегія відносно трудових ресурсів або персоналу передбачає добір, заміщення, закріплення, просування, навчання, перекваліфікацію, оцінку, звільнення кадрів тощо.

Треба виокремити стратегії відносно організації та оплати праці, які якнайтісніше пов'язані з трудовим законодавством і діяльністю профспілок. Варто зазначити, що кожне підприємство намагається під час укладання трудових угод створити умови для найефективнішого використання трудових

ресурсів для роботи “за покликанням”, а не для фінансування вільного часу своїх працівників.

Фінансові ресурси

Фінансові та інформаційні ресурси займають центральне місце, оскільки пов'язують інші ресурси і до деякої міри можуть їх замінити. Таку роль відіграють переважно фінансові ресурси, тому стратегії відносно них треба дуже обгрунтовано розробляти.

Створюючи фінансові стратегії, підприємства стикаються з протиріччям у розумінні їх місця в “стратегічному наборі”:

1) з погляду власників, фінансові стратегії — основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників — нагромадження доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонері, зниження ризику та підвищення дохідності підприємства. Орієнтація при цьому (наприклад, у акціонерів) на короткострокову прибутковість, яка дає “швидкі гроші”;

2) з погляду керівників і працівників підприємства, головне — подальше функціонування підприємства, тому фінансові стратег належать до ресурсних і відіграють роль засобів у реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначають можливості самоінвестування тощо.

Джерелами формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) і позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування благодійна допомога. Основою для визначення джерел фінансування є звіт про грошові надходження.

Досвід роботи західних корпорацій свідчить про необхідність формування певної структури стратегічних фондів:

- фондів загального корпоративного рівня;
- окремих (пов'язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у вигляді “стратегічних господарських центрів” (“центрів інвестицій та прибутків” та ін.);
- спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенціалів (останні можуть існувати у вигляді довгострокових спеціальних інвестиційних проектів та програм).

Розподіл ресурсів розкриває пріоритетність у розвитку окремих напрямків діяльності: важливіші, з погляду керівників, виділяються всі необхідні ресурси (насамперед фінансові). Керівники приймають рішення, наприклад, про пріоритетне інвестування в новий напрямок діяльності за рахунок зменшення інвестицій у вже освоєні.

У західній практиці при розподілі інвестицій між різними проектами найчастіше використовують підхід, розроблений у фірмі “Дю-пон” на основі показника ROA (return-on-assets):

де: NP — чистий прибуток після оподаткування; AS — активи; S — обсяги продажу; C — витрати; T — податки.

У формулі (1) складова визначає оборотність активів, які поділяють на ті, що легко реалізуються (ASc), і ті, що повільно обертаються (ASf). Це повертає

увагу до структури активів і капіталу взагалі, норми прибутковості як бази для руху до самоокупності.

Найчастіше показниками, що характеризують стратегії, є: прибуток, максимальна ринкова вартість активів, ROA, рух готівки, чиста дисконтована вартість (NPV), внутрішня норма дохідності, термін окупності тощо.

Будь-яка система стратегій потребує обґрунтування потрібних і можливих інвестицій для їхнього виконання, тому зміст фінансових стратегій передбачатиме, зокрема:

- створення, розгортання та управління активами;
- використання та закріплення капіталу у виробничому функціонуванні;
- розробку заходів щодо як найбільшого самозростання капіталу.

Загалом розробка та здійснення фінансових стратегій — це узгодження фінансових потоків між стратегіями, що створюють прибутки, та тими, які потребують додаткових вкладень у вигляді інвестицій

Інформаційні ресурси

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Інтернет. Інформація як ресурс має найбільшу цінність у такому вигляді:

- даних про ринки збуту, потреби та іншої маркетингової інформації;
- науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій тощо;
- методик сучасних форм і методів планування, контролю, аналізу тощо;
- розробок відносно організації виробництва, праці та управління;
- пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації, для підтримки системи прийняття рішень на виробництві;
- документів (законів, інструкцій тощо), які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем;
- банки даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.

Енергетичні ресурси

Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. По-перше, це пов'язано з тим, що для економіки України та для кожного підприємства вони є лімітуючим чинником і їхнє забезпечення та використання пов'язані з певними труднощами. По-друге, енергія в сучасному виробництві все частіше відіграє роль знаряддя праці, безпосередньо впливаючи на предмет праці, перетворюючи його в кінцеву продукцію.

Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

1. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії
2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

1. Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії

Функції вищого керівництва підприємства при розробці стратегії вищим керівництвом підприємства формується бачення майбутнього підприємства, тобто опис того, що може бути досягнуте при самих сприятливих умовах, із зміною обставин, в яких діє фірма, введення згодом інших цілей.

Це значить, що вищим керівництвом формуються варіанти глобальної цілі, розподіляється відповідальність між виконавцями, координується проведення заходів з реалізації стратегічних задач. Інші види стратегії розробляються безпосередньо інженерними службами. Точніше, сама розробка виконується плановими службами, а інші відділи виконують тільки координуючі функції, складають свій план заходів з реалізації стратегії на основі проектів планів виробничих підрозділів.

Прийняття рішень за стратегічними питаннями може здійснюватися в різних напрямках: «нагору» (децентралізована форма); «униз» (централізована форма); взаємодія двох вищезгаданих напрямків.

Прийняття стратегічних рішень першим методом передбачає збір і нагромадження інформації виробничого характеру у виробничих підрозділах, на підставі якої формується мета стратегії. При цьому стратегічні напрямки розробляються керівниками підрозділів, але їхні завдання і глобальна стратегія формуються на вищому рівні.

Другий метод передбачає розробку стратегічних задач для підрозділів нагорі.

У даний час застосовують третій метод – спільної діяльності. При цьому джерелом стратегічних ідей є вищий рівень управління, оскільки саме там зосереджена інформація, планові служби й керівники виробничих підрозділів.

Оперативні підрозділи виконують директиви вищого керівництва, і самі формують для себе стратегію й оперативні плани. Нерідко ключові питання обговорюються в особистій бесіді, дискусії. Остаточне рішення, за твердженням стратегії, приймає вище керівництво.

В сучасних умовах змінюється підхід до таємності стратегії. Раніше вона була відома лише вузькому колу керівників, а тепер вважається, що стратегія повинна бути справою її безпосередніх виконавців.

Структура підприємства може вплинути на його стратегію, особливо тоді, коли інтереси одного з фундаментальних підрозділів є для керівництва додатковими. Наприклад, перевага ІТП у вищій управлінській ланці підприємства може привести до вибору як пріоритетний напрямок розвитку, збільшення виробничих потужностей і впровадження інновацій, хоча це не завжди збігається з інтересами виробничих підрозділів. Структура підприємства також багато в чому визначає її здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Занадто строката структура стає перешкодою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмує процес інновацій і перешкоджає творчому підходу до вирішення нових задач і проблем.

Припустимо, підприємство, яке спеціалізується на одному товарі, вирішило змінити свою стратегію, але не внесло відповідних змін в організаційну структуру. На певному етапі свого розвитку для підтримки

колишніх темпів росту воно вирішує випустити на ринок ще інші товари, збираючись надалі стати виробником широкої номенклатури виробів. Що ж повинно відбутися з його структурою в період росту й освоєння нових видів продукції?

а) На ранній стадії — організаційна структура підприємства проста, рівень спеціалізації низький.

б) У міру розвитку підприємства виникає необхідність у заглибленій спеціалізації, насамперед у функціональній. Звичайно, першими з'являються фінансовий, обліковий, виробничий, адміністративний і побутовий відділи.

в) Із розростанням фірми й збільшенням номенклатури виробленої продукції функціональна структура починає давати збої. Збільшується кількість рівнів апарата управління, що може обернутися проблемами в координаційній діяльності всієї управлінської верхівки.

При розробці стратегії головним є спільна робота відділів на єдиний результат. Домогтися цього можна такими способами:

а) розділити підприємство на більш дрібні підрозділи, що зможуть сконцентрувати свою увагу на конкретних стратегічних напрямках;

б) призначити відповідальних за координацію діяльності різних функціональних підрозділів з розробки стратегії – керівників проектів.

в) чітко визначити роль (обов'язки) керівників проектів з розробки стратегії.

Таким чином, механізм розробки стратегії залежить від існуючої структури управління підприємством (лінійної, функціональної або комбінованої).

2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.

Маркетингова стратегія - це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові

цінності. 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 «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»); виконання та контроль.

Маркетингова стратегія визначає способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану (програми), що є

базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку. Такий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу і бюджет маркетингу.

Виробнича (операційна) стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

– *повне задоволення попиту* – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: витрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д.;

– *орієнтація на середній попит*. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів;

– *орієнтація на мінімальний попит* – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і ін.;

– *орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення* (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту;

– *створення нового або частково нового виробництва* – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії;

– *орієнтація на суттєві зміни технології* – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення;

– *суттєві зміни в організації виробництва* – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Стратегія управління персоналом – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Вимоги до стратегії управління персоналом:

– головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;

– розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів по її реалізації;

– працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організовувати роботу по новому;

– ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;

– не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства.

Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від

соціального середовища, що у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності.

Фінансова стратегія – прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СБО і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Принципи розробки фінансової стратегії:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- фінансовий аналіз та контроль.

Завдання фінансової стратегії:

- балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- забезпечення високих темпів зростання доходів;
- оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства;
- бюджетування;
- проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

Фінансова стратегія розробляється переважно у формі бюджету (фінансового

плану). *Фінансовий план або бюджет* – це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає: план доходів і видатків. Йдеться про очікувані

доходи (прибутки) та їх розподіл; план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні типи бюджетів підприємства:

- матеріальний бюджет – визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації стратегії;
- бюджет закупок – конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- бюджет праці – розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії;
- бюджет адміністративних витрат – розраховує витрати на управління.

Методики складання бюджетів: гнучке бюджетування, яке передбачає розробку

бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища; метод нульового бюджетування – підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії розвитку підприємства .

Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР) Стратегія НДНКР 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.

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває двох типів: інноваційна (розробка цілком нової продукції); імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Інші функціональні стратегії

Серед інших функціональних стратегій може бути будь-яка кількість обраних конкретним підприємством стратегій. Найпоширенішими на даний час є: інформаційна стратегія та екологічна стратегія.

Інформаційна стратегія - стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Зважаючи на важливість інформації в стратегічному плануванні і управлінні, її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

Екологічна стратегія - передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології, запровадження нових стратегій розвитку підприємства. Її напрямки і завдання: збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; збереження від забруднення повітряного басейну; збереження водного басейну; створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві, забезпечення сталого розвитку території, на якій знаходиться підприємство і його підрозділи.

Тема 15. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

1. Особливості стратегічного підходу в управлінні українськими підприємствами на сучасному етапі
2. Перспективи використання стратегічного управління на підприємствах України

1. Особливості стратегічного підходу в управлінні українськими підприємствами на сучасному етапі

Стратегічна орієнтація є важливою передумовою функціонування підприємств, особливо в ринкових умовах. Певна стратегічна орієнтованість була притаманна діяльності підприємств і за централізованого управління ними. У колишньому СРСР широко використовувалася концепція довгострокового планування, завдяки чому було нагромаджено чималий досвід розроблення стратегічних цілей на рівні галузей народного господарства. За тодішньої методології плани розробляли «знизу до верху» у межах єдиного п'ятирічного плану, що начебто акумулював цілі всіх підприємств народного господарства. У 60—70-ті роки ХХ ст. стратегічне планування здійснювали за принципом «від досягнутого рівня», використовували екстраполявання і навіть розроблення альтернатив.

Тим часом у 70—90-ті роки у світовій економіці відбувся перехід до стратегічного управління, що передбачало розроблення стратегій, а на їх основі — стратегічних портфелів підприємств.

Інтеграція української економіки у світовий економічний простір, глобалізаційні процеси поставили господарюючих суб'єктів перед необхідністю діяти за загальними правилами, нормами і принципами підприємницької діяльності, перейматися не лише оперативними, а й далекосяжними (стратегічними) проблемами, виробляти, коригувати стратегічні орієнтири, відповідно організовувати свою діяльність. Така практика багатьом підприємствам давалась непросто, оскільки не вистачало досвіду роботи в ринкових умовах і, відповідно, досвіду стратегічного управління. В управлінській культурі домінувала сконцентрованість на розв'язанні поточних проблем.

За даними досліджень, низька якість вітчизняного стратегічного управління спричинена переконаністю керівників у недоцільності і неможливості його в нестабільному середовищі; недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів; слабкою теоретичною обґрунтованістю розроблених стратегій; нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів; недостатньою їх обізнаністю в теорії і практиці стратегічного менеджменту.

Безперечно, теоретичні засади стратегічного управління за багатьма параметрами не відповідають реаліям пост-соціалістичних країн, оскільки вони зорієнтовані на стабільні економіки, для яких притаманні відносна передбачуваність змін зовнішнього середовища і власних ресурсів, розвинена і збалансована законодавча система, висока інформаційна забезпеченість фахівців, адаптованість населення до ринкових відносин, звичка дотримуватися правил економічної поведінки. Цього не вистачає країнам з перехідною економікою. За таких умов стратегічне управління має враховувати:

1) циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформацій національної економіки. Як відомо, функціонування економіки підпорядковане багатьом закономірностям, однією з яких є періодичність піднесення і спадів у виробництві (циклічність економічного розвитку). Такі коливання притаманні економікам усіх країн світу;

2) перевірені практикою методи, моделі, інструменти і методики. Це є передумовою ефективного ситуаційно-ресурсного підходу в управлінні запасами, оптимізації розподілу ресурсів тощо. У нестабільному зовнішньому середовищі, характерному для перехідних економік, стратегія може бути сформульована тільки у сценарній формі («що відбудеться за певного розвитку подій»), що дає змогу побачити певну перспективу, ймовірні ризики при прийнятті рішень;

3) особливості макростабілізаційних заходів, від чого залежить використання методів, моделей та інструментів стратегічного управління. Країни, які обирають курс на ринкову економіку, використовують структурно-виробничий (виробничо-економічний) підхід, який передбачає активну роль

держави у фінансовому регулюванні, прямий її вплив на умови і процеси відтворення, управління ключовими секторами економіки, активну структурну та інвестиційну політику тощо.

У трансформаційній економіці обрії стратегічного управління обмежуються 2—3 роками і значною мірою залежать від сфери основної діяльності підприємства, що обумовлено проблемами прогнозування розвитку економічних процесів. Та це аж ніяк не свідчить про неможливість стратегічного планування, розрахованого на тривалий період часу, а лише підкреслює необхідність розроблення ефективних методів прийняття далекосяжних управлінських рішень.

Технологія стратегічного управління не може бути використана для обґрунтування тільки одного рішення. Вона передбачає розгляд кількох альтернатив поведінки підприємства, на яке впливають різноманітні зовнішні і внутрішні фактори. Зосередженість на такому підході є передумовою стабілізації ситуації в національній економіці.

Слабкі підприємства, які належать до галузей, що перебувають у стані стагнації або занепаду, здебільшого обирають стратегію «збору врожаю», яка забезпечує одержання максимального обсягу готівкових коштів за короткий час, у крайньому разі — продаж або припинення діяльності. Підприємства, які конкурують у галузях, що перебувають на стадії повільного зростання або занепаду, спрямовують свої зусилля на формулювання цілей відповідно до можливостей, які відкриває для них ринок. Для них часто актуальними є показники, що характеризують рух готівки і рентабельність інвестицій, зацікавлені вони і у збільшенні обсягів продажів, частки ринку тощо. Сильні компанії нерідко орієнтуються на поглинання слабких конкурентів, що породжує загрозу монополізму. Це потребує ефективного анти-монопольного законодавства і державного регулювання.

Підприємства, які досягли певних успіхів у галузях, що перебувають у стані стагнації, дотримуються таких стратегій:

1) фокусування шляхом виявлення, створення й освоєння ринкових сегментів, які збільшуються. Наприклад, підприємство, що займалося торгівлею будівельними матеріалами для покупців різного достатку, з часом обирає стратегію фокусування на привабливих для заможних споживачів високоякісних матеріалах, завдяки чому вигідно виокремлюється серед конкурентів;

2) диференціація на основі поліпшення якості продукції і впровадження інновацій. Наприклад, будівельна фірма зосереджується на гнучкому задоволенні індивідуальних потреб споживачів, враховуючи побажання яких, встановлює у приміщеннях автономні системи опалення, електропідігріву тощо. За своїми сутнісними характеристиками диференціація буває *технологічною* (унікальні можливості товару або послуги: додавання змінних корпусів і ГМ-станцій у мобільних телефонах, покриття оператора мобільного зв'язку, нова послуга оп-ііпе Ёапкіп£; унікальна технологія виробництва: виготовлення біо-кефірів, створені вручну годинники тощо) або *психологічною* (акцентування

уваги на історичних, регіональних особливостях певних товарів, особлива привабливість упаковки та ін.);

3) ефективна організація виробничого процесу з метою зниження рівня витрат шляхом передавання своїх витратних функцій іншим підприємствам (аутсорсінг), удосконалення внутрішніх процесів, максимального використання виробничих потужностей, відмови від дрібних і дорогих каналів збуту, неприбуткових видів діяльності.

Такі стратегії можуть бути використані підприємствами незалежно від їх фінансового стану, сфери діяльності, стадії життєвого циклу тощо.

Зовнішнє середовище підприємства в перехідній економіці змінюється дуже швидко, а іноді — кардинально. Наприклад, певний нормативний акт органу державної влади може спричинити необхідність перегляду його стратегічних і тактичних планів. На підготовку такого акту потрібно кілька місяців, тому його появу можна і необхідно передбачити за рахунок стратегічного моніторингу й аналізу суспільно-економічної ситуації в країні. Такий підхід є важливою умовою своєчасного ухвалення, коригування стратегічних рішень. У цьому полягає суть принципу безперервної адаптації, який необхідно враховувати на всіх технологічних етапах стратегічного управління підприємством.

Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає від керівників і менеджерів уміння використовувати сучасні управлінські підходи і технології, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому необхідно враховувати, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма показниками. Тому необхідні вибір пріоритетів, вироблення стратегії, які б максимально відповідали ринковій ситуації і якнайкраще використовували сильні сторони підприємства. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми може бути формування і реалізація ефективної *бізнес-моделі підприємства* — бажаних параметрів стану підприємства, яких воно сподівається досягти у певній перспективі (як правило, через 3 роки). Бізнес-модель повинна бути адекватною зовнішнім і внутрішнім умовам підприємства, привабливою для інвесторів, забезпечувати на цій основі і підвищення його ринкової вартості. На цій підставі стратегічне управління можна вважати процесом розроблення, реалізації та управління бізнес-моделлю підприємства.

Жодне міркування щодо необхідності використання конкретних підходів, методів, інструментів стратегічного управління сучасним підприємством не може вважатися абсолютним, оскільки у постіндустріальну епоху надто динамічно змінюються параметри зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. На підприємство впливають не лише місцеві, національні, а й транснаціональні і глобальні економічні, соціальні, політичні та інші процеси. Попри те, можна виокремити підходи, від ефективності використання яких залежить конкурентоспроможність суб'єкта сучасної економіки. Такими підходами є:

1) управління витратами, суть якого полягає в досягненні конкурентних переваг за виробничими, маркетинговими та іншими

витратами, тобто в досягненні нижчого за середньогалузевий рівня витрат. Основою цього можуть бути кращий виробничий потенціал й ефективніше організований виробничий процес. Такий підхід використовується багатьма підприємствами в сучасній Україні;

2) диференціація, спрямована на досягнення переваг за рівнем отриманого прибутку. Основною передумовою цього є здатність підприємства виявити і реалізувати у своїй продукції власну неповторність, особливо у найважливіших для покупців і споживачів питаннях. Тобто підприємства зосереджуються на одній-двох актуальних властивостях своїх виробів, постійно поліпшують їх, внаслідок чого досягають переваг у конкуренції. Завдяки цьому підприємство розвиває свої навички, вигідно віддаляється від конкурентів, а покупець задовольняється поліпшенням певних характеристик потрібних йому виробів.

Управління витратами і диференціацію необхідно розглядати як рівноцінні стратегії, а їх переваги бажано поєднувати в економічній практиці, що обумовлює вдосконалення продукту і зниження виробничих витрат. Однак «змішана стратегія», яка складається із збільшення прибутку від реалізації продукту та зменшення виробничих витрат, довела свою ефективність на вітчизняному і зарубіжних ринках.

Українським підприємцям, менеджерам слід зважати на такий фактор, як конкуренція в часі. Скорочення потреби в часі для певної діяльності передбачає підвищення продуктивності і, відповідно, зниження витрат. Опанування часу охоплює аспекти швидкості, моменту часу та величини фондів.

При постійному зростанні швидкості ринкових змін уміння володіти часом є особливо актуальним. Швидкість, з якою підприємства пристосовуються до змін, модифікують свою діяльність, є значущим стратегічним конкурентним фактором, завдяки якому можна досягти переваг за багатьма стратегічно важливими показниками.

Розширенню сфери і збільшенню кількості конкурентних переваг сприяє використання інтегрованого менеджменту, який реалізується на багатьох рівнях, між елементами якого існують і різноманітні вертикальні зв'язки.

2. Перспективи використання стратегічного управління на підприємствах України

Важливою умовою успішного здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, впровадження сучасних досягнень менеджменту, в т. ч. і стратегічного управління. Першими почали використовувати елементи стратегічної культури підприємства, які поставили перед собою мету вийти на зарубіжні ринки. Однак не завжди їх старання забезпечували позитивні результати, адже здебільшого вони не критично копіювали концепції західної корпоративної культури. Причинами невдач були неправильний вибір технічних прийомів, необґрунтована зосередженість на одному з них, хоч їх комбінація є набагато ефективнішою; орієнтація менеджерів лише на власне бачення.

Передумовами стратегічного успіху будь-якого підприємства є всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов їх функціонування, творче стратегічне мислення керівників, менеджерів і персоналу, своєчасне вироблення й ухвалення стратегічних рішень, здатність розробляти і впроваджувати стратегію довготермінового саморозвитку.

Кожен керівник повинен дотримуватись у своїй діяльності вироблених стандартів, затверджених планів, відповідно до цих вимог оцінювати роботу підпорядкованих менеджерів. Стандартами ефективної діяльності найчастіше є загальний обсяг продажів та обсяг продажів конкретного товару; кількість нових споживачів; частота звертання клієнтів; максимальна кількість скарг клієнтів; середня вартість обслуговування одного клієнта. Важливо, щоб ці стандарти були реалістичними, узгоджувалися із стратегічним планом підприємства.

Грунтовний стратегічний план має починатись з об'єктивного аналізу слабких і сильних сторін, рішень і дій, покликаних усунути фактори, що заважають довготерміновій прибутковості підприємства.

Метою економічної стратегії держави з перехідною економікою на першому етапі є побудова розвиненої стійкої ринкової економіки, ринкових механізмів, здатних замінити державне адміністрування. Відповідно вибудовується ієрархія завдань і пріоритетів економічної стратегії, елементами якої є стабілізація грошової, фінансової, бюджетної систем, економічна лібералізація, приватизація, реструктуризація, розвиток ринкових інститутів тощо. Ці завдання мають бути узгоджені між собою і в часі. Не менш важливий вибір адекватних заходів вирішення завдань, пошук місця держави в новій економічній структурі, встановлення порогових меж її втручання.

Із становленням в Україні відносно сформованої ринкової системи суб'єкти господарювання почали адекватно реагувати на сигнали ринку, розробляти ефективні економічні стратегії. За таких умов політика держави стає все більш спрямованою на досягнення соціально-економічної стабільності, добробуту суспільства, компромісу між інтересами економічних суб'єктів і пріоритетами, завданнями, напрямками економічної стратегії держави.

Ефективність зусиль держави у реалізації економічної політики знижують:

а) неадекватність методологічної бази. Наприклад, під час розроблення і реалізації стратегій економічної стабілізації в Україні не було враховано досвіду регулювання нестабільних економічних систем;

б) недотримання балансу економічних стратегій і тактики. За надто вузького трактування завдань державної стратегії відбувається змішування стратегії і тактики, що може забезпечити тимчасовий локальний стабілізаційний ефект (мінімізація темпів інфляції, дефіциту бюджету, стабільність валютного курсу), однак не гарантує стратегічної стабільності, стійкого економічного зростання. Суперечності між стратегією і тактикою в економічній політиці України спричинили значний розрив між

зорієнтованими на прискорене зростання інноваціями і побудовою соціально орієнтованої економіки тощо.

Переважає більшість підприємств України має нестійкі конкурентні позиції і залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників може обирати оптимальні стратегічні підходи (наступу, оборони, «збору врожаю», ліквідації тощо).

Наступальна стратегія потребує фінансових ресурсів для диверсифікації продукції або реструктуризації бізнесу за рахунок реалізації стратегії зниження витрат. Цей стратегічний напрям вимагає надійного аналітичного обґрунтування, грамотного менеджменту для реінвестування коштів, реорганізації діяльності.

Стратегія оборони може ґрунтуватися на поточних стратегіях розвитку і захисту досягнень, ослаблення загроз. Традиційним орієнтиром для стратегій оборони є збереження ринкового сегмента, частки продажів на ринку, прибутків тощо.

Стратегія «збору врожаю» може бути використана підприємствами, які втрачають позиції на певному сегменті ринку або готуються вийти з нього. Застосовують її і новачки на ринковому сегменті, яких він привабив можливістю «зняти вершки».

Стратегія ліквідації покликана забезпечувати подолання бар'єрів виходу з ринку і мінімізації витрат. Можливі також варіанти перепродажу бізнесу, злиття з іншою фірмою. Перед необхідністю аналізу вибору таких стратегій не раз опинялися в останні роки підприємства України.

Стратегія спеціалізації фокусує увагу на продукті, послугі. Такий стратегічний підхід використовують невеликі підприємства. Наприклад, меблеві фабрики спеціалізуються за типами, призначенням меблів (дитяча, офісна, кухонна тощо).

Стратегія фокусування на якості націлює на унікальну якість, на неабиякі споживчі характеристики з подальшою спрямованістю на ексклюзивні вироби, послуги, на формування «своєї» клієнтури.

Стратегія зниження витрат більш придатна для підприємства з потужною виробничою базою і великими обсягами реалізації продукції. Для малих підприємств доцільно створювати спільні організаційні форми, кооперувати свої спеціалізовані виробництва.

Багато малих і середніх підприємств функціонує в *фрагментарних галузях* — галузях, у яких відсутні явні лідери із переважаючими ринковими частками, визнанням у споживачів. Такими є сфери дозвілля і відпочинку, ресторанного і готельного бізнесу, книговидавництва, житлово-комунальний комплекс тощо. Підприємства у фрагментарних галузях, ринкових сегментах можуть використовувати різноманітні стратегії, орієнтуючись на відносно слабку конкуренцію, низькі бар'єри входу і виходу з ринку. Більшість їх стратегічних цілей зводиться до зміцнення позицій у ринковій ніші, досягнення зростання ключових показників. Однак з часом фрагментовані ринкові сегменти консолідуються, в них виникають потужні суб'єкти й ознаки монополізму. Тому кожне підприємство повинне усвідомлювати об'єктивні

процеси ринкової економіки, за якої стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ : КНУБА, 2014. – 292 с.
3. Бізнес-стратегії: зб. кейсів. Практикум / [О. Ф. Михайленко, М. І. Дяченко, Н. М. Євдокимова, Т. М. Кібук та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. К.: КНЕУ, 2016. 274 с.
4. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.
5. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611>.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством./ В.Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000.
7. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск № 3(71). С. 229–237. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/33.pdf.
8. Дергачова, В. В., and В. О. Мельник. "Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства." Актуальні проблеми економіки та управління 11 (2017). URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7450/1/20170330_Cluster_P373-381.pdf
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
10. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
11. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон : Грінь Д. С., 2014. - 319 с.
12. Єпіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33-39.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2015. 464 с
14. Каїра Зоя, Олександр Ващенко, and Ольга Ващенко. "Цифрові технології

- маркетингових комунікацій у стратегіях малого підприємства." (2020). URL: https://http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/28942/1/Kaira_Vashchenko_Vashchenko.pdf
15. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
 16. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу» ; «Розробка конкурентної стратегії» ; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу» / В. О. Котлубай, О. В. Слободянюк, К. С. Нестерова. Одеса, 2021. 116 с.
 17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
 18. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
 19. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д.Немцов – К., 2001.
 20. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. – Ірпінь, 2018. – 390 с.
 21. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
 22. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник/ К.І. Редченко. - 2-е вид., доп. - Львів: Новий світ-2000, 2003. - 272 с.
 23. Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність фірми (тестові завдання) / [З. М. Залога та ін.] ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Екон. ф-т, Каф. економіки підприємства. - Львів : Растр - 7, 2018. - 284 с.
 24. Саєнко М. Г. Стратегія розвитку підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
 25. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
 26. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
 27. Стратегічний менеджмент / за ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
 28. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2015. 398 с.
 29. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
 30. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. — К.: КНЕУ, 2016. — 485 с.
 31. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС

- України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
33. Суніл Гупта. Цифрова стратегія. Київ: КМ-Букс. 2020. 320 с
34. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с. 4. Харниш Верн. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
35. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
36. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.
37. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf
38. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І Стратегія комунікаційного маркетингу підприємства (ідентифікація екологічних цілей в умовах цифровізації). *Moderní aspekty vědy: XXIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 597 – 616. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-24.pdf>*
39. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І. Екологічні цілі маркетингових комунікацій як стратегічна цінність економічного розвитку підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2021. Вип. 6 (67). С. 120-125
40. Юшкевич О.О., Вікарчук О.І., Пащенко О.П. Багатоканальний маркетинг як ключовий елемент стратегії розвитку електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». 2021. № 6. С. 208 – 211.
41. Yushkevych Olena, Sandeep Kumar Gupta, Zaburanna Lesia, Ostapchuk Anatoliy D., Reznik N.P Peculiarities of Trading Strategies: Its Implementation and Offers for Improvement of Effectiveness International // Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3, September 2019, p. 4787 - 4793
-