

**Фаріон І. Д.,
Чичун В. А.,
Жукевич С. М.**

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Курс лекцій

*для студентів економічних спеціальностей
напрямку 0501 «Економіка і підприємництво»
всіх форм навчання*

Міністерство освіти і науки України
Тернопільська академія народного господарства

**Фаріон І. Д.,
Чичун В. А.,
Жукевич С. М.**

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Курс лекцій

*для студентів економічних спеціальностей
напрямку 0501 «Економіка і підприємництво»
всіх форм навчання*

*За редакцією
доктора економічних наук, професора
Фаріона І. Д.*

Тернопіль
2003

ББК

Фаріон І. Д., Чичун В. А., Жукевич С. М.

Стратегічний аналіз. Курс лекцій для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання / За ред. докт. екон. наук, проф. Фаріона І. Д. – Тернопіль, 2003. – 301 с.

*Розглянуто і схвалено
на засіданні кафедри економіки, обліку та економічного аналізу
в сфері соціальної інфраструктури
Тернопільської академії народного господарства,
протокол № ____ від « ____ » _____ 2003 року*

Автори:

І. Д. Фаріон,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури ТАНГ,

В. А. Чичун,

викладач кафедри економіки підприємництва та менеджменту Чернівецького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету,

С. М. Жукевич,

ст. викладач кафедри економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури ТАНГ.

Рецензенти:

**Відповідальний
за випуск**

І. Д. Фаріон,

професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури ТАНГ

Редактор

ISBN

© Фаріон І. Д., Чичун В. А., Жукевич С. М., 2003.

ВСТУП

У даний час практично всі підприємства усвідомили, що умовою довготермінового й успішного функціонування є не орієнтація на негайний прибуток і успіх, а побудова ефективної стратегії існування на довготермінову перспективу.

Єдиної стратегії для всіх організацій не має. Кожна організація унікальна по своєму, тому і процес розробки стратегії для кожної організації свій. Це залежить від позиції організації на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару чи наданих послуг, стану економіки, культурного середовища і т. д.

Суть стратегічного аналізу в тому, що в організації існує чітко організоване комплексне стратегічне планування для забезпечення розробки довготермінової стратегії з метою досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Мета стратегічного аналізу – змістовий і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отриманні дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз при правильному його застосуванні виконує описову, роз'яснювальну, прогнозну та інші функції.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта підприємства та його оточення.

Розділ 1.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова:

аналіз середовища, зовнішнє середовище, проміжне середовище, внутрішнє середовище організації, потенціал, виробничий потенціал підприємства, ресурсний підхід, структурний підхід, цільовий підхід, ключові фактори успіху, конкурентоспроможність товару (продукції), конкурентоспроможність підприємства, параметри конкурентоспроможності, стратегічне планування, стратегічний план, характеристики стратегічної програми.

- 1.1. Основні підходи до розуміння середовища організації.
- 1.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
- 1.3. Визначення конкурентоспроможності підприємства.
- 1.4. Основні підходи формулювання стратегій.
- 1.5. Мета та принципи стратегічного планування. Переваги та недоліки стратегічного планування.
- 1.6. Моделі стратегічного планування.

1.1. Основні підходи до розуміння середовища організації

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, котрі можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості у змісті та структурі окремих етапів і підсистем, у переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних важелях – аналізі ситуації у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Метою стратегічного аналізу є змістовий формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.

При правильному використанні стратегічного аналізу виконуються такі функції:

- ◆ описова;
- ◆ роз'яснювальна;
- ◆ прогнозна.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта та його оточення.

Аналіз середовища – це невизначені для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, якою процвітаючі організації України почали займатись недавно. Однак планування прийомami та методами аналізу – одне з найважливіших завдань, що стоїть перед керівниками, оскільки параметри середовища – це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі.

На сучасному етапі розрізняють:

Зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу)

Проміжне середовище (або «середовище завдань»)

Внутрішнє середовище організації

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, що формують довготермінову прибутковість організації, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище – це сукупність факторів, котрі формують довготермінову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, що формують її довготермінову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації.

1.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Для створення ефективної системи стратегічного управління компанії перш за все необхідно провести стратегічний аналіз ситуації, що склалася у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Дані, отримані за такого аналізу, відіграють роль так званої бази для визначення загальної концепції і способів управління фірмою.

Таблиця 1.1.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища

| Фактор | Вплив фактора |
|---|--|
| <i>Політичне середовище</i> <ul style="list-style-type: none">◆ Політична стабільність◆ Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності◆ Методи державного регулювання економіки | Політична нестабільність, недоліки у законодавстві (зокрема те, що, за станом на 01.01.99 р. не було Положення «Про порядок емісії платіжних карток та здійснення операцій з їх використанням» в цілому негативно впливають на функціонування галузі |
| <i>Економічні фактори</i> <ul style="list-style-type: none">◆ Рівень платоспроможного попиту◆ Інфляційні процеси◆ Податкова система | Фактори економічного середовища безпосередньо впливають на проблему: «←» скорочення купівельної спроможності; «←» знецінення грошових ресурсів; «+» можливість гри на курсі валют; «←» складність ведення законної форми бізнесу |
| <i>Науково-технічне середовище</i> <ul style="list-style-type: none">◆ Темпи науково-технічного прогресу | «←» необхідність вкладання власних коштів в НДПКР; «←» відсутність перспективи налагод- |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Рівень асигнувань на НДПКР ◆ Скорочення «життєвого циклу» технологій ◆ Питома вага наукомістких виробництв і продукції | <p>женні вітчизняного виробництва необхідної техніки; «←» необхідність створення системи швидкого реагування на зміни в технології і стандартах продукції</p> |
| <p style="text-align: center;">Тенденції ресурсного забезпечення</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Структура та наявність національних ресурсів ◆ Експорт ◆ Доступність ресурсів | <p>«←» можливість стати єдиним постачальником периферійної техніки для платіжних систем певного виробника; «←» зростання витрат на транспортування і перевезення</p> |
| <p style="text-align: center;">Демографічні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Наявна та потенційна кількість робочої сили ◆ Кваліфікаційні характеристики робочої сили | <p>«←» можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою</p> |
| <p style="text-align: center;">Природні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Доступність сировини ◆ Дефіцит сировини ◆ Забруднення довкілля | <p>Ця група факторів впливає на досліджувану проблему через дефіцит енергоносіїв</p> |
| <p style="text-align: center;">Культурне середовище</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Відданість традиціям ◆ Мода | <p>«←» збільшення попиту завдяки зростанню престижу використання карткових систем серед банків; «←» гальмування темпів зростання попиту через консерватизм кінцевих користувачів</p> |

Загальний стан зовнішнього середовища визначається також за допомогою наступних груп факторів:

1. *Стан економіки та ринків* (економічні фактори):

- ◆ характер економіки та економічних процесів (у т. ч. інфляція або дефляція).
- ◆ система оподаткування і якість «економічного законодавства» (у т. ч. можливості вивезення прибутків);
- ◆ масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- ◆ загальна кон'юнктура національного ринку;

- ◆ розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (в цілому);
 - ◆ розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтегресів фірми;
 - ◆ стан фондового ринку;
 - ◆ інвестиційні процеси;
 - ◆ ставки банківського процента;
 - ◆ система ціноутворення і рівень централізовано регульованих цін;
 - ◆ вартість землі.
2. *Діяльність уряду країни* (політико-інституційні фактори):
- ◆ стабільність уряду;
 - ◆ державна політика приватизації / націоналізації;
 - ◆ державний контроль і регулювання діяльності підприємств (в цілому).
3. *Стан економіки та ринків* (економічні фактори):
- ◆ характер економіки та економічних процесів (у т. ч. інфляція або дефляція).
 - ◆ система оподаткування і якість «економічного законодавства» (у т. ч. можливості вивезення прибутків);
 - ◆ масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
 - ◆ загальна кон'юнктура національного ринку;
 - ◆ розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (в цілому);
 - ◆ розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтегресів фірми;
 - ◆ стан фондового ринку;
 - ◆ інвестиційні процеси;
 - ◆ ставки банківського процента;
 - ◆ система ціноутворення і рівень централізовано регульованих цін;
 - ◆ вартість землі.
4. *Діяльність уряду країни* (політико-інституційні фактори):
- ◆ стабільність уряду;
 - ◆ державна політика приватизації / націоналізації;

- ◆ державний контроль і регулювання діяльності підприємств (в цілому);
- ◆ наявна та потенційна кількість робочої сили;
- ◆ кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

5. Соціально-культурна складова:

- ◆ сприяння / недовіра до приватного бізнесу;
- ◆ відносини «підприємство – громадські організації»;
- ◆ «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- ◆ профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

6. Несподіванки стратегічного характеру та можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік і часові оцінки).

7. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

- ◆ структура господарства країни;
- ◆ характер розподілу доходів;
- ◆ середній рівень заробітної плати;
- ◆ вартість транспортних послуг;
- ◆ інфляція і ставки банківського процента;
- ◆ обмінний курс валюти стосовно країни-партнера;
- ◆ рівень ВВП;
- ◆ рівень податків.

Є й інші фактори, котрі не мають суто економічної природи, однак їх варто було б враховувати:

- ◆ кількість і густота населення;
- ◆ професійний рівень і рівень грамотності;
- ◆ якість і кількість природних ресурсів;
- ◆ рівень технології;
- ◆ особливості конкурентної боротьби.

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

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

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

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, котрі зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання і послаблення загрози його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

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

Сутність виробничого потенціалу

Потенціал – це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

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

Виробничий потенціал підприємства є системою взаємопов'язаних елементів, котрі виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції і досягнення інших цілей розвитку підприємства. Отже, можна стверджувати, що йому властиві всі риси, характерні

будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість; складність; взаємозамінність, альтернативність його елементів; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; самовідтворюваність; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; соціально-економічні наслідки використання; історичні умови та особливості формування й використання; фізичне та моральне старіння.

Оцінення виробничого потенціалу

Для визначення розміру виробничого потенціалу в різних концепціях використовують різні підходи.

Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) і цільовий (проблемно-орієнтований).

1. Ресурсний підхід (або обліково-звітний), зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Оцінюючи виробничий потенціал, треба враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь і засобів праці; трудові ресурси, енергетичні та інформаційні ресурси, фінансові (грошові) ресурси. Останні є найбільш взаємозамінними з усіма іншими. Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» щодо всіх складових потенціалу одночасно неефективний. Як наслідок, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

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

Аналіз та оцінення структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи

функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуроутворюючих елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, що є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, в свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, децю ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, що має відображення у нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів і взаємозв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається у процесі його виконання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (користуються наданими послугами).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу є цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства.

Виробничий потенціал – це система взаємопов'язаних і до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, котрі становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це, в свою чергу, залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових, що знаходять вираження у ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і підприємства загалом.



Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки системніше), є кількісною оцінкою його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості та, висловлюючись більш загально, одержувати необхідні результати.

1.3. Визначення конкурентоспроможності підприємства

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік факторів, що приносять їй переваги з-поміж інших галузей (напр., у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одних підприємств галузі над іншими. Ці фактори не постійні, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також від часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху базуються на науково-технічному рівні виробництва та продукту; рівні маркетингу; рівні менеджменту; орга-

нізаційно-технічному рівні виробничих процесів; фінансово-економічному рівні підприємства; рівні персоналу тощо.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо.

У стратегічному управлінні найчастіше *конкурентоспроможність розглядається у таких двох аспектах:*

1) *конкурентоспроможність товару (продукції)*, тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2) *конкурентоспроможність підприємства* – це рівень його компетенції стосовно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що має вираження у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність продукції. Вираженням конкурентоспроможності підприємства є продукція, котру воно виготовляє. Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфеля підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Кожний з етапів життєвого циклу товару має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах – зародження та вихід на ринок – ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності праці тощо.

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які в більшій чи меншій мірі і відображають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим конкурентоспроможніший продукт випускає підприємство.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи

параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, котрі виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, обумовленими законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень і від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

1.4. Основні підходи формулювання стратегій

Формулювання стратегій – процес, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління.

За Г. Мінцбергом, описується такі три основні моделі:

- ◆ *планову* – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати та знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;
- ◆ *підприємницьку* – використовуються більш неформальні методи стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці фактори використовуються для формування «бачення» май-

бутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

- ♦ **навчання на досвіді** – використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, причому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник-підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довготермінового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (та застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна поділити на такі дві групи:

| I група | II група |
|--|---|
| раціоналістична – пропагує підхід, що базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства | поведінкова – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, котрі діють в організації; отже при цьому – швидка реакція на проблеми, що виникають відповідно до критеріїв, прийнятими для встановлених відносин |

Взагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, у схематичному зображенні, залежно від участі керівника та виконавців, подано підходи, котрі подав А. Томпсон (рис. 1.1).

1. *Одноосібний підхід.* У цьому випадку керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій. Це не означає, що він працює один, але керівник – остання інстанція у прийнятті стратегічних рішень.

2. *Підхід, побудований на делегуванні.* Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше – спеціальними плановими, іншим ланкам. Керівник зводить процес визначення стратегії до роботи

«однієї з-поміж інших», не більш важливих за планування точних робіт. Результатом може бути написання планів, котрих ніхто ніколи не виконуватиме. Проводячи наради з плановими ланками, керівник потрапляє у пастку «відриву від виконавців», оскільки тільки за їхньої участі можна сформувавши дієвий стратегічний план.



Рис. 1.1. Схематичне зображення підходів, котрі подав А. Томпсон залежно від участі керівника та виконавців.

3. *Підхід, побудований на співпраці.* Це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформувавши стратегію, збалансовану за змістом, термінами, а також взаємодією виконавців.

4. *Підхід, побудований на конкуренції.* Зміст цього підходу – в захопленні підлеглих до участі у розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. Формування стратегій відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрун-

тованих планів, котрі мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, але ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

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

Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

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

Планування в цих умовах – це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, що дають змогу поєднати формальний і неформальний аспекти управління, аби забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль і значення цієї функції для розвитку підприємства.

1.5. Мета та принципи стратегічного планування. Переваги та недоліки

Процес стратегічного планування займає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- ◆ необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства, потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства, умовах розвитку процесів децентралізації і диверсифікації (насамперед конгломератної);
- ◆ наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;
- ◆ інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- ◆ наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішити складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- ◆ посилення інноваційних процесів, генерація і швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- ◆ необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, що стимулюють розвиток технічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося декілька п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства за напрямками та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку і

Стратегічний аналіз

організацію виконання стратегічних планів, проєктів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності – це послідовний інтеграційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- ◆ встановлення цілей;
- ◆ визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- ◆ передбачення послідовності дій у межах доволі тривалого часу та закріплення її у планах, проєктах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей і реалізації стратегій;
- ◆ організація виконання планових завдань;
- ◆ облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної і контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким **основним принципам**:

- *цілевизначення і цілереалізація* – всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення і досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, котрі цінні тим, що дають змогу досягти належних результатів;
- *багатоваріантність, альтернативність і селективність* – реакція на середовище, що змінюється шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- *спадковість і послідовність* – стратегічні зміни мають впроваджуватися у певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів і явищ;
- *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- *наукова та методична обґрунтованість* – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- *реалістичність, досяжність* – врахування особливостей функціонування об'єкта, стосовно якого розробляються стратегічні плани та можливості досягнення певних параметрів;
- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;
- *ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
- *кількісна та якісна визначеність* – планування має дати певні орієнтири, котрі відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;
- *довготерміновість заходів* – орієнтація на розв'язання складних проблем, що існуватимуть у довготерміновій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- ◆ лісотехнічне господарство – 10–20 років;
- ◆ транспортне машинобудування та автомобілебудування – 10–15 років;
- ◆ хімічна та фармацевтична промисловість – до 10 років;
- ◆ електротехнічна промисловість – 5–10 років;
- ◆ легка промисловість – до 5 років;
- ◆ виробництво ЕОМ – 2–3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним з факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Головними перевагами стратегічного планування є:

- ◆ зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (успереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- ◆ орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- ◆ визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- ◆ свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
- ◆ розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною і майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

«Пастками» стратегічного планування є:

- ◆ підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- ◆ надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється у запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- ◆ розрив між стратегічною і поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- ◆ завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування і можливостей (у т. ч. – швидкості) здійснення змін;
- ◆ сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- ◆ відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень і розробки стратегічних планів;
- ◆ як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- ◆ відсутність альтернативних планів;
- ◆ недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- ◆ слабо розвинена система поточного аналізу, контролю і коригування стратегічних планів;
- ◆ догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- ◆ недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- ◆ недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування і формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

1.6. Моделі стратегічного планування

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогаліни»

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогаліни», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація і наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, котрі намагаються забезпечити своє прибуткове існування у довго терміновій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (само інвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, дохідності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогаліни». «*Стратегічна прогаліна*» – це «поле стратегічних рішень», котрі мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогаліни»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти».

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр позицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяти розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсе-

нал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, що допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» врешті-решт дасть змогу відповісти на запитання «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?».

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), що беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довготерміновий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель стратегічного планування, зорієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці доволі тривалий час, котрі дбають про рівень власної конкурентоспромо-

жності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, що торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв’язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв’язків підприємства (реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв’язках і функціях.

Зміст і структура стратегічного плану

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, котра, з одного боку, є переліком необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витрачати час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на «природний плин» обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, котрі дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Існує доволі багато **визначень стратегічного плану**, що допомагають розкривати його особливості:

- ◆ місток, що поєднує організацію із зовнішнім середовищем;

- ◆ формальний інструмент урахування і подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- ◆ «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- ◆ відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;
- ◆ уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління і шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- ◆ підприємницький план, що спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;
- ◆ інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб.

Стратегічний план має бути:

- ◆ інструментом встановлення, документального оформлення і впровадження у повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;
- ◆ визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- ◆ визначеним за витратами;
- ◆ гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- ◆ чітким, ясним, легким для сприймання;
- ◆ легким для пояснення і можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути:

- ◆ п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії – вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств;
- ◆ жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничо-ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»);
- ◆ трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відображає зовнішніх і внутрішніх змін які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, його можна

вважати марним, тому що він не враховує реальності, отже, дезорієнтує.

Стратегічний план має кілька «зрізів»:

- ◆ «часовий» – передбачає існування довготермінових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими щодо загальної системи стратегічного планування інструментами для виконання стратегічних планів) є середньо- та і короткотермінові плани та бюджети.
- ◆ «функціональний» – визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);
- ◆ «ресурсний» – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- ◆ «виконавчий» – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. У невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожен розділ може мати і розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на підприємства і за цих умов – на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від цього перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів і підтримання контактів з наявними споживачами; на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації і руху гото-

вої продукції. В свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Так, *план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції* складається «в розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДПКР тощо.

Згідно з концепцією «стратегічного набору» досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довготерміновій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій. Як зазначалося, забезпечуючі стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства по всьому «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи.

Стратегічні проекти та програми

Із самого початку стратегічне планування набуло форми системи «прогнозування – програмування – бюджетування», де відбилася спадкоємність планових документів, різних за термінами розробки та виконання. Ця доволі поширена система продемонструвала свою ефективність у Пентагоні. У СРСР була спроба повторити цей позитивний досвід у 1979 р., коли Постановою ЦК КПРС і РМ СРСР № 695 «Про вдосконалення планування і підвищення ефективності виробництва та якості роботи» впроваджувалася подібна система «прогноз – програма – план». Окремі автори досліджували цю систему, але повністю вона застосована не була через вплив об'єктивних і суб'єктивних причин. Водночас цільові комплексні програми були прикладом стратегічної діяльності на макро- та мікрорівні радянської економіки.

Стратегічна програма – це координуючий документ, економічно та науково обґрунтована система пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами.

Програма складається з певних програмних заходів.

Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення будь-якої поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для виконання якої обґрунтовано та встановлено виконавців (співвиконавців), терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики щодо взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю.

Стратегічна програма (проект) матиме найвищий результат, якщо програмні заходи, передбачені для виконання програми, будуть системною цілісністю, тобто матимуть обґрунтовані зв'язки, порядок здійснення і взаємопідсилення.

Характеристики стратегічної програми – це набір визначальних для певної програми кількісних і якісних ознак, особливостей властивостей, пов'язаних з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання. Щоб кількісно та якісно виразити характеристики програми, які фірми використовують стан об'єкта управління у процесі реалізації програми, використовують різноманітні кількісні та якісні показники, що конкретизують прогнози оцінки розвитку об'єкта, для якого розробляється програма.

Доцільно виокремлювати такі програми дій:

а) спрямовані на контрольовані внутрішні фактори: програма автоматизації праці; програма зниження витрат; програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів, програма введення днів «ефективності» для залучення робітників до процесу вдосконалення виробництва тощо;

б) спрямовані на зовнішнє середовище: програма створення страхових запасів з використанням інших джерел ресурсів; програма нагромадження банків стратегічної інформації; програма рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції; організація СГЦ і підписання договору з великими оптовими замовниками в одній з країн СНД.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які ви знаєте основні підходи до розуміння середовища організації?
2. В чому полягає суть і значення аналізу зовнішнього середовища організації?
3. В чому полягає суть та значення аналізу внутрішнього середовища організації?
4. Дайте визначення конкурентоспроможності підприємства.
5. Назвіть основні підходи формулювання стратегій.
6. Мета та принципи стратегічного планування.
7. Які ви знаєте переваги та недоліки стратегічного планування?
8. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».
9. Яким має бути стратегічний план?
10. Стратегічні проекти та програми, їх основа та значення.
11. Вкажіть, що слід враховувати встановлюючи стратегії?
12. Яким основним принципом відповідає реалізація мети стратегічного планування?

Розділ 2.

АНАЛІЗ

ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова:

активна та пасивна стратегії, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, головний стратегічний підхід, підхід «делегування повноважень», спільний (коллабораціоністський) підхід, ініціативний підхід, стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання, стратегії скорочення, фінансові ресурси, стратегія копіювання, стратегія оптимального розміру.

- 2.1. Класифікація стратегій організації.
- 2.2. Способи розробки стратегії.
- 2.3. Стратегічна піраміда, базові корпоративні стратегії. Стратегії концентрованого зростання. Стратегії інтегрованого зростання. Стратегії диверсифікованого зростання. Стратегії скорочення.
- 2.4. Основні фактори вибору стратегії.
- 2.5. Вибір стратегій для організацій, котрі можна віднести до великого, середнього та малого бізнесу.
- 2.6. Аналіз здійснення поточної стратегії.
- 2.7. Оцінення обраної стратегії.

2.1. Класифікація стратегій організації

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- ◆ за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- ◆ за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- ◆ за характером поведінки на ринку;
- ◆ за позицією у конкурентному середовищі.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- ◆ корпоративну;
- ◆ ділову;
- ◆ функціональну;
- ◆ ресурсну;
- ◆ оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, що мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- ◆ стратегії зростання;
- ◆ стратегії стабілізації;
- ◆ стратегії скорочення;
- ◆ стратегію реструктуризації.

За характером поведінки на ринку розрізняють:

- ◆ активну;
- ◆ пасивну стратегії.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім і внутрішнім середовищем фірми.

Розрізняють активну та пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- а) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- б) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- в) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- а) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;

б) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);

в) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, котра знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

2.2. Способи розробки стратегії

Компанії і керуючі по-різному виконують завдання з розробки стратегії. Є чотири способи розробки стратегії:

1. Головний стратегічний підхід – керуючий особисто є головним стратегом і здійснює великий вплив на оцінку стану, на альтернативні стратегії та на деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто є головним архітектором стратегії і бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» – у цьому випадку відповідальний керуючий передає розробку стратегії іншим. Можливо, персоналу із стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає збоку, за допомогою звітів і переговорів перебуває в курсі справ. Пропонує, якщо необхідно, керівництво. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий стиль розробки стратегії має перевагу в тому, що дає змогу керуючому вибору серед численних стратегічних ідей і дає можливість широкої участі та внеску з боку керуючих усіх рівнів і ре-

гійонів. Недоліком тут є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ і втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід – це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу безпосередні підлеглі розробляють узгоджену стратегію, котру будуть підтримувати основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробці стратегії, яку підлеглі керуючі мають втілювати у життя, посилює їх прибічність успішній розробці стратегії. Коли підлеглі вносять свій вклад у розробку генеральної стратегії, вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

4. Ініціативний підхід – керуючий особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в очолювані групи «генераторів ідей» для розробки узгодженої стратегії. Скоріш за все, він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для крупних, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розробку стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрямки як директиви для організації в цілому. Але ключем до розробки стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, котрі мають бути схвалені та захищені. На одногалузевому підприємстві є тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується доти, доки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. Таблиця 2.1 містить види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розробки стратегії.

У попередньому підрозділі підкреслювалося, що стратегічний план організації є сукупність стратегій, вироблених різними менеджерами, на різноманітних рівнях організаційної ієрархії. Чим визначніше підприємство, тим більші джерела формування стратегій. І тільки тоді, коли менеджери зможуть об'єднати стратегії, вироблені на різноманітних рівнях в одну пов'язану і послідовну систему, можна говорити про повноту початих зусиль щодо формування стратегій. В ідеалі всі частини і шари стратегій повинні щільно стикатися одні з одними, як в мозаїці.

Таблиця 2.1.

Розподіл завдання розробки стратегії за рівнями ієрархії

| Рівень стратегії | Відповідальні особи | Заходи, характерні для кожного рівня |
|-------------------------|---|---|
| Корпоративна стратегія | Керуючого вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення приймаються радою директорів) | Створення і керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам). Досягнення синергизму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків вкладання корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності |
| Ділова стратегія | Генеральні директори/ керівники підрозділів (рішення приймаються корпоративним керівництвом або радою директорів) | Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та зберігання конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії |
| Функціональна стратегія | Керівники середньої ланки (рішення приймаються главою підрозділу) | Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях |
| Операційна стратегія | Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб та інших відділів) | Дії за рішенням вузько спеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу |

Якщо цілі і стратегії вищого рівня керування не відповідають цілям і стратегіям нижчих рівнів, то це аналогічно ситуації, коли кожний рівень ієрархії має свої власні цілі і виконує стратегію самостійно.

Об'єднані цілі та стратегії не зможуть бути розроблені там, де кожний менеджер має абсолютну незалежність. Дійсно, менеджерам функціонального й операційного рівнів вміщено в обов'язки самим винаходити систему дій і стратегічні методи, що вплинуть на досягнення цілей компанії і підвищать ефективність її ділової стратегії.

Процес гармонізації цілей і стратегій від відділу до відділу і від рівня до рівня може виявитися дуже втомливим, що потребує численних зборів і погоджень, щорічних переглядів стратегій або їхнього остаточного схвалення, що займе місяці, а іноді навіть і роки для досягнення консенсусу в організації. Політика досягнення консенсусу і боротьба за об'єднання зусиль усіх менеджерів і відділів, концентрація цих зусиль на діяльності, що сприяє зростанню компанії, завжди зіштовхується з великими проблемами.

На рис. 2.1 зображено, як розробляються цілі та стратегії у системі ієрархічних зв'язків фірми. Двокінцеві стрілки відображають існування взаємного впливу верхніх і нижніх рівнів. При належному керуванні завдяки цим зв'язкам може бути створена ідеальна взаємопосилююча структура. Чим краще скоординована робота цих відділів, тим взаємозалежнішими стають їхні цілі й стратегії.

Координація гарантує, що не відбудеться ніяких відхилень від напрямку, обраного вищим керівництвом компанії.

Справою практичної важливості стає чітке визначення місії корпорації, її цілей та стратегій і належне інформування нижчестоящих підрозділів фірми про обрані методи. Інакше неможливо буде домогтися ефективної роботи з установами цілей і вибору стратегій на функціональному й операційному рівнях. Потік даних про напрями розвитку корпорації повинен іти від вищого рівня до господарських підрозділів і від них на функціональний та операційний рівні. Таке «стратегічне безладдя», при якому менеджери вищої ланки керування не використовують свого права визначати і контролювати виконання стратегії у нижчих ланках, подібне діям футбольної команди в захисті, коли кожний гравець не намагається працювати в команді і захищати ворота, а включається у гру, коли йому це видається доцільним. У бізнесі, як у спорті, усі розроблювачі стратегії в компанії – це одна команда. Вони зобов'язані розробляти стратегію в інтересах усієї компанії, а не тільки враховувати побажання окремих структурних підрозділів. Стратегія компанії наповнена енергією в тому випадку, коли усі її частини складають єдине ціле.

Стратегічний аналіз

Рівень 1

Відповідальність корпоративного керівництва

| | | |
|---|---------------------------------------|------------------------|
| Корпоративний масштаб і стратегічна місія | Корпоративні цілі та показники роботи | Корпоративні стратегії |
|---|---------------------------------------|------------------------|

двосторонній вплив

Рівень 2

Відповідальність керівників господарських підрозділів

| | | |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|
| Місії господарських підрозділів | Цілі господарських підрозділів і показники роботи | Стратегії господарських підрозділів |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|

двосторонній вплив

Рівень 3

Відповідальність керівників функціональних відділів усередині господарських підрозділів

| | | |
|------------------------------|--|---|
| Місії функціональних одиниць | Цілі функціональних одиниць (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) | Стратегії функціональних одиниць (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) |
|------------------------------|--|---|

двосторонній вплив

Рівень 4

Відповідальність заводських менеджерів, регіональних менеджерів, функціональних менеджерів нижчого рівня

| | | |
|---------------------------|----------------------------|----------------------|
| Місії операційних одиниць | Цілі нижчестоящих відділів | Операційні стратегії |
|---------------------------|----------------------------|----------------------|

Рис 2.1. Взаємозв'язок місій, цілей і стратегій у піраміді створення стратегії

Відповідність між діловою стратегією, функціональною та операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей.

Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи і починають стратегічні дії, що допомагатимуть

досягненню цілей господарських підрозділів і покращенню виконання ділової стратегії.

Це означає, що процес створення стратегії у більшій мірі спрямований зверху донизу, ніж навпаки. Менеджери нижчих рівнів керування не можуть бути належними розроблявачами стратегії без розуміння довготермінового напрямку розвитку компанії і стратегій вищого рівня керування.

2.3. Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном і Дж. Стріклендом), базові корпоративні стратегії, стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрального зростання, стратегії скорочення

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях:

1) *корпоративна стратегія* – стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому, необхідна для досягнення цілей на загально корпоративному рівні;

2) *ділова стратегія* – для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;

3) *функціональна стратегія* – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;

4) *операційна стратегія* – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників та відділів. Стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня і робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює компанію в цілому.

Корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими займається. Вона складається з дій, які приймаються для утвердження своїх позицій у різноманітних галузях промисловості, і підходів, котрі використовують для управління справами компанії.

Корпоративна стратегія проявляється у тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, куди диверсифікувалась компанія.

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає наступні 4 види дій:

1. *Дії щодо досягнення диверсифікації.* Перша проблема диверсифікації – проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промисловості діятиме компанія і яким чином – шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої (стійкого лідера, новоутвореної компанії, проблемної фірми, але з гарними потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде *диверсифікація* обмежуватися кількома галузями промисловості або розповсюджуватися на багатьох, що і визначить позицію компанії у кожній з цільових галузей.

2. *Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.* З укріпленням позиції компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті стосовно посилення конкурентних позицій у довготерміновій перспективі і прибутковості підприємств, куди вкладено засоби. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути більш успішними, фінансуючи додаткові потужності і заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау, набуваючи іншу компанію, що діє в тій самій галузі і об'єднує два напрямки в один, більш ефективний, і/або набуваючи компанію, що вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованою компанією зазвичай містить у собі орієнтацію на стратегію швидкого зростання більшості найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки і відновлення ділової активності на низько прибуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або не відповідних довготерміновим планам корпорації сфер бізнесу.

3. *Знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.* Розширяючи свою діяльність у бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, тими самими покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги пе-

ред фірмою, що переходить на абсолютно нову для неї діяльність у не-пов'язаних галузях. За родинної диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок досвіду, спільно використовувати потужності, знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії, поліпшуючи можливості визначених підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг. Звичайно, пов'язану диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, що дає змогу досягти результатів роботи (синергічної стратегічної відповідності серед родинних господарських підрозділів), які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула « $2 + 2 = 5$ », ще раз доводить, що пов'язана диверсифікація є дуже ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації та, отже, підвищення прибутків акціонерів.

4. *Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації у найперспективніші галузі.* Різноманітні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються одна від одної з погляду інвестування додаткових засобів. Керівнику компанії необхідно ранжувати приналежність інвестування у різноманітні сфери діяльності для розподілу засобів у найперспективніші напрямки. Корпоративна стратегія може охоплювати найрізноманітніші господарські підрозділи, наприклад, котрі постійно мають низький прибуток або перебувають у непривабливих галузях.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчої ланки управління. Керівники ключових виробництв також можуть брати участь у розробці стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються і приймаються радою директорів корпорації.

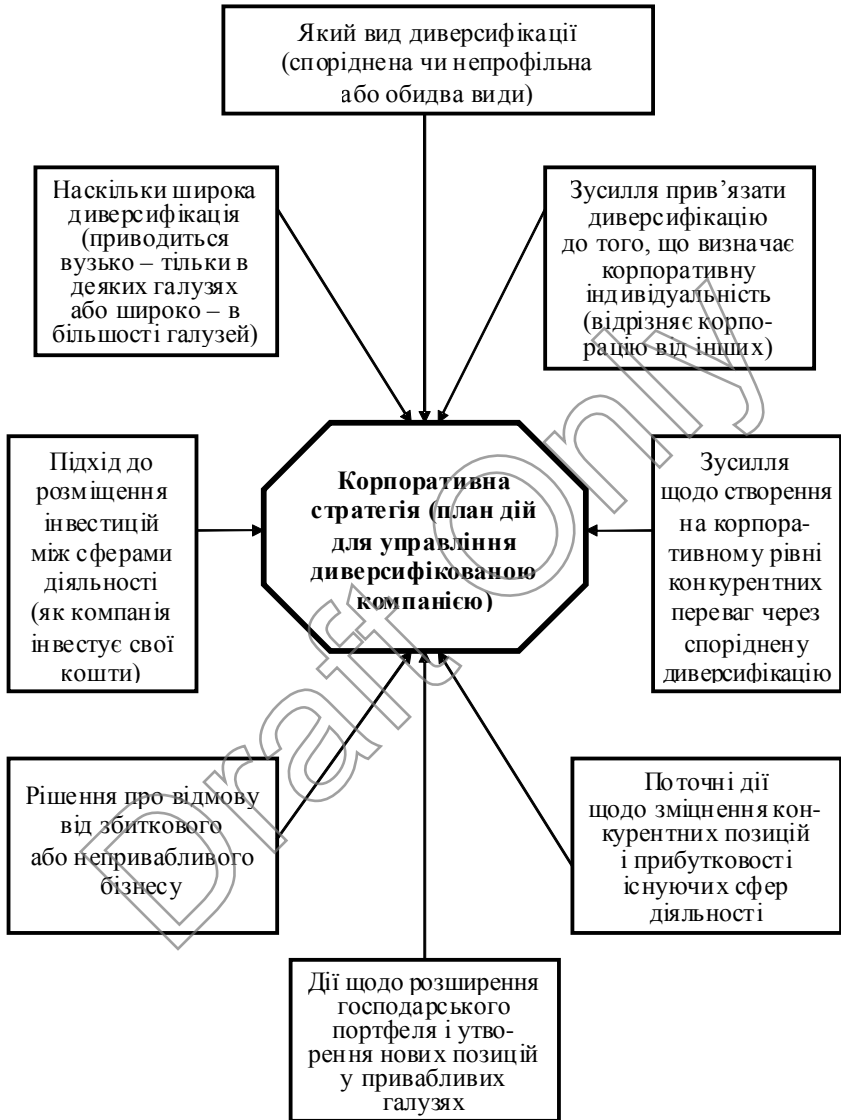


Рис 2.2. Визначення корпоративної стратегії диверсифікації компанії.

Ділова стратегія. Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямків, розроблених керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії у тому, щоб показати, як завоювати сильні довготермінові конкурентні позиції.

Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довготермінової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється з наступних основних напрямків:

1. Реагування на зміни, що відбуваються у даній галузі, в економіці в цілому, у політиці та інших значимих сферах.
2. Розробка конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати тривку перевагу перед конкурентами.
3. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів.
4. Вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Різниця між сильною і слабкою діловою стратегією в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити солідну конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях. Розробка ділової стратегії, що дає тривку конкурентну перевагу, має три грані:

- 1) вирішення питання, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;
- 2) розробка характеристик запропонованої продукції, спроможних залучити покупця і виокремити компанію серед інших;
- 3) нейтралізація конкурентних заходів супротивників. Стратегія конкуренції, як правило, буває атакуючою одночасно й оборонною – деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів або, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби.

Стратегічний аналіз

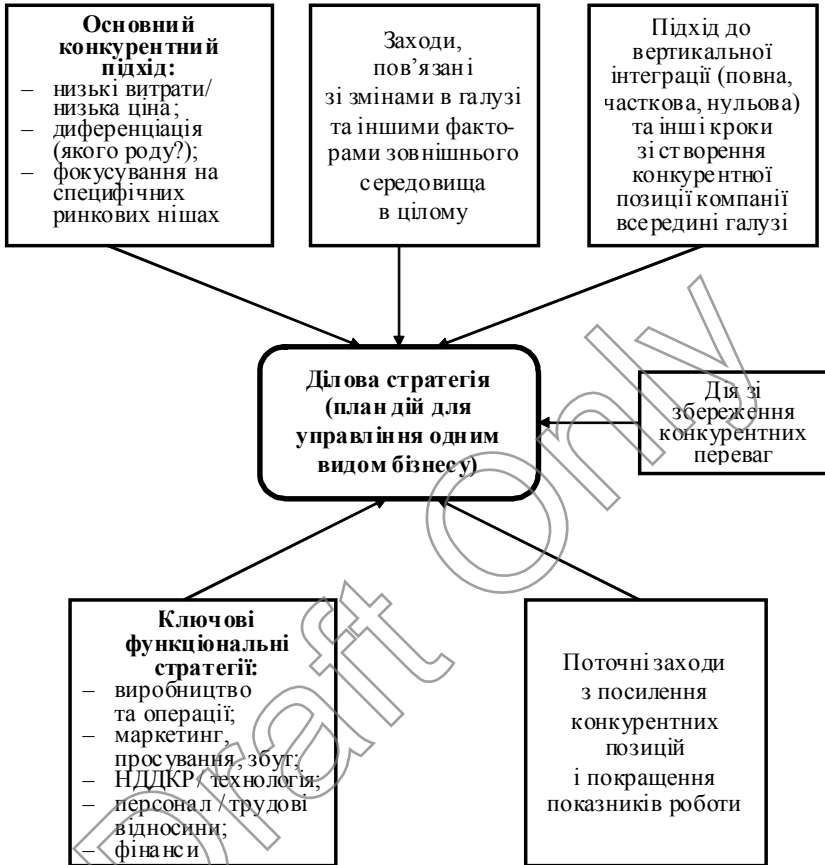


Рис 2.3. Визначення стратегії для вузькопрофільної компанії.

Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової стратегії є такі:

- 1) прагнення стати виробником з низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, що базується на витратах);
- 2) досягнення диференціації, що базується на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;

3) концентрація уваги на невеличкій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації і загальної ділової стратегії. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямків посилюють ділову стратегію.

Функціональна стратегія. Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині визначеної сфери бізнесу.

Функціональна стратегія хоч і є вужчою порівняно з діловою, але конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві є планом виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей та місії компанії.

Базова чи ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Це процес неоднозначний, непростий у зв'язку з тим, що кожен з підрозділів, кожна служба мають своє бачення перспективи. Складність ще й у тому, що не завжди функціональні стратегії стикаються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів.

Серед головних функціональних стратегій виокремлюють:

- а) стратегію маркетингової діяльності;
- б) інноваційну стратегію;
- в) стратегію виробництва;
- г) фінансову стратегію;
- д) соціальну стратегію;
- е) екологічну стратегію;
- є) стратегію структурних перетворень.

Координацію функціональних стратегій краще здійснювати в стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії пере-

даються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника – визначити невідповідності й усунути їх.

Операційна стратегія. Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої і ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті та прийняті вищестоящим керівництвом.

Менеджери середньої ланки управління – складова частина команди з розробки стратегії корпорації. Тому багато виробничих ланок мають стратегічно важливі для всієї корпорації завдання, і необхідно мати стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всієї компанії. Регіональному менеджеру необхідна стратегія, адаптована до особливостей ситуації в регіоні, і метою, поставленою перед ним. Менеджеру з виробництва необхідна стратегія, взаємозалежна з цілями підприємства, сформульованими в рамках загального плану дій, і з будь-якими стратегічно близькими проблемами, що існують на підприємстві. Менеджеру з реклами необхідна стратегія, що забезпечує максимальну аудиторію для проведення рекламних заходів, але в рамках заданого бюджету.

Базові корпоративні стратегії

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона перебуває. Зокрема, це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на фірмі тощо. Фактично можна сказати, що скільки існує фірм, стільки ж існує конкретних стратегій. Однак це не означає, що неможливо провести деяку типологізацію стратегій управління. Аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії і загальні рамки, у які вписуються стратегії.

Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи до вироблення стратегії поведіння фірми на ринку.

Перший підхід пов'язаний з *лідерством у мінімізації витрат виробництва*. Даний тип стратегій пов'язаний з тим, що компанія домагасться найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У

результаті цього вона може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати гарну організацію виробництва і постачання, гарну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також гарну систему розподілу продукції. Щоб домогтися найменших витрат, на високому рівні виконання повинно здійснюватися все те, що пов'язане із собівартістю продукції, з її зниженням. Маркетинг при даній стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутим.

Другий підхід до вироблення стратегії пов'язаний зі *спеціалізацією у виробництві продукції*. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб лідувати у своїй сфері. Це приводить до того, що покупці вибирають продукцію даної фірми, навіть якщо вона дорожча. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати великий потенціал для проведення НДДКР, мати прекрасних дизайнерів, прекрасну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

Третій підхід стосується *фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль* фірми на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку фірма досконально з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку у визначеного типу продукції. У цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе і сполучення цих двох підходів. Однак обов'язковим для проведення стратегії третього типу є те, що фірма мусить будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку. Тобто повинна у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб цілком визначених чи навіть конкретних клієнтів.

Розглянемо деякі найбільш розповсюджені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу. Зазвичай ці стратегії називаються *базисними* чи *еталонними*. Вони відображають чотири різних підходи до зростання фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- а) продукт;
- б) ринок;
- в) галузь;
- г) положення фірми всередині галузі;
- д) технологія.

Кожний з цих елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючий стан чи новий. Наприклад, стосовно продукту це може бути або рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового продукту.

Стратегії концентрованого зростання

Першу групу еталонних стратегій становлять *стратегії концентрованого зростання*. Це стратегії, пов'язані зі зміною продукту і/чи ринку і не торкаються трьох інших. У випадку проходження цими стратегіями фірма намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є:

- ◆ *стратегія посилення позиції на ринку*, за якої фірма робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається установити контроль над своїми конкурентами;
- ◆ *стратегія розвитку ринку*, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- ◆ *стратегія розвитку продукту*, яка припускає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії інтегрованого зростання

До другої групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. Зазвичай фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона перебуває у сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання й у той же час інтегроване зростання не суперечить її довготерміновим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми всередині галузі.

Є два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- ◆ *стратегія зворотної вертикальної інтеграції* спрямована на зростання фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції на центр доходів;
- ◆ *стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед*, виражається зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між фірмою і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються чи коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегії диверсифікованого зростання

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються тоді, коли фірма вже не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ◆ ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення чи скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;
- ◆ поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- ◆ новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- ◆ антимонопольне регулювання не дає змоги подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- ◆ можуть бути скорочені втрати від податків;

- ◆ може бути полегшений вихід на світові ринки;
- ◆ можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці чи краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є:

- ◆ стратегія центрованої диверсифікованості – базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології чи в інших сильних сторонах функціонування фірми. Такими можливостями, наприклад, можуть бути можливості використаної спеціалізованої системи розподілу;
- ◆ стратегія горизонтальної диверсифікованості припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної. За даної стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачань, тому що новий продукт має бути зорієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостях він має бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;
- ◆ стратегія конгломеративної диверсифікованості в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних грошей тощо.

Стратегії скорочення

У цих випадках фірми використовують стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить для фірми не безболісно. Однак необхідно чітко усвідомлювати,

що їх неможливо уникнути. Вирізняють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- ◆ *стратегія ліквідації* є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес;
- ◆ *стратегія «збору врожаю»* припускає відмову від довготермінового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткотерміновій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданим, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту й продовжує скорочувати виробництво. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержати максимальний сукупний дохід;
- ◆ *стратегія скорочення* у тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, аби здійснити довготермінову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли одне з виробництв погано сполучається з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або ж початку нових, більш відповідних довготерміновим цілям фірми бізнесів. Є й інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;
- ◆ *стратегія скорочення витрат* доволі близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Однак дана стратегія володіє визначеними відмінними рисами, які полягають у тому, що вона більше зорієнтована на усунення достатньо невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація має характер тимчасових чи короткотермінових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням, наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям не-

прибуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи чи у доволі великому обсязі основні фонди. У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій.

2.4. Основні фактори вибору стратегії

До основних факторів, що впливають на вибір стратегії, слід віднести такі:

- ◆ цілі організації,
- ◆ розмір організації,
- ◆ привабливість ринку,
- ◆ стратегії конкурентів,
- ◆ стан ринку та позицію організації на ньому,
- ◆ конкурентні переваги організації,
- ◆ потенціал організації,
- ◆ особливості продукції,
- ◆ стадію ЖЦП,
- ◆ витрати на виробництво та збут продукції,
- ◆ пріоритети керівництва,
- ◆ фінансові ресурси організації тощо.

Враховувати всі перелічені фактори при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, фактор часу.

До факторів, які найбільше впливають на вибір стратегії (табл. 2.2), слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва.

Не менш важливим фактором слід вважати *розмір організації*.

Таблиця 2.2.

Ціннісні орієнтації керівників

| Орієнтації | Категорії цінностей | Типи пріоритетних цілей організації |
|------------|---|--|
| Теоретичні | Істина, знання, раціональне мислення | Довготермінові дослідження і розробки |
| Економічні | Практичність, корисність | Зростання, прибутковість, результативність |
| Політичні | Влада, визнання | Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників |
| Соціальні | Добрі стосунки між людьми, відсутність конфліктів | Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації |
| Естетичні | Художня гармонія, форми та симетрія | Дизайн виробу, якість, привабливість |
| Релігійні | Моральні норми | Етика |

2.5 Вибір стратегії для організацій, котрі можна віднести до великого, середнього та малого бізнесу

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Стан галузі та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим становищем, і до зміцнення цього становища. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, наприклад, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір має падати на стратегію концентрованого зростання чи стратегію інтегрованого зростання.

Стратегічний аналіз

Слабкі фірми мають поводитись по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, що можуть збільшити їхню силу. Якщо ж таких стратегій немає, то вони мусять залишити дану галузь. Наприклад, якщо спроби підсилитися у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого зростання не приведуть до бажаного стану, фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення.

А. Томпсон і Дж. Стрікленд запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) і конкурентної позиції фірми (рис. 2.4).

Кваліфікація працівників так само, як і фінансові ресурси, є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії

| | | КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ | |
|-----------------------|---------|--|--|
| | | СЛАБКА | СИЛЬНА |
| ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ РИНКУ | НИЗЬКИЙ | Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж більш сильній фірмі. Закриття (остання можливість) | Стратегічні можливості Продовження концентрації в одній сфері. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми). Диверсифікація в суміжні галузі (для передачі досвіду та знань з базової галузі) |
| | ВИСОКИЙ | Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючою фірмою. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. «Зняття вершків» та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли) | Стратегічні можливості Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відпаювання частки ринку у слабких конкурентів |

Рис 2.4. Можливі корпоративні стратегії, котрі відповідають становищу на ринку у недиверсифікованої компанії.

Цілі фірми додають унікальність й оригінальність вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. У цілях відображено те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного зростання фірми, то й не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку й у галузі, так і в потенціалі фірми.

Фінансові ресурси фірми також впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведженні фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід у нову галузь, вимагають великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведження знаходяться у набагато кращому становищі і мають для вибору набагато більше число варіантів стратегії, ніж фірми із дуже обмеженими фінансовими можливостями.

Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість переходу до нових виробництв чи до якісного технологічного відновлення наявного виробництва. Не володіючи доволі повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії фірми.

Вибір стратегій для організацій, котрі можна віднести до малого бізнесу

Для організацій, котрі відносять до малого бізнесу, при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «товар-форма існування організації», представлену на рис. 2.5.

Стратегія копіювання використовується у тому випадку, коли організація належить до малого бізнесу і випускає продукт, що є копією марочного продукту. У такому випадку марочний продукт відомої марки (бренді) має вищу ціну і кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча оригінального продукту через відсутність витрат на науково-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації у тому випадку, коли найдоцільніше виробництво продукції малими партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності та гнучкості, економічну неефективність.

| | | | |
|-----------------------------------|-------------|--|---|
| Форми існування малої організації | Суверенітет | Стратегія копіювання | Стратегія оптимального розміру |
| | Симбіоз | Стратегія використання переваг великої організації | Стратегія участі у виробництві продукту великої організації |

Подібний до продукту великої організації Оригінальний

Продукт малої організації

Рис 2.5. Стратегії малого бізнесу.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Для запобігання залежності від великої фірми бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не перевищувала б 20% в загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом стратегії використання переваг великої організації. Франчайзинг – одна з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого і малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше велика) компанія укладає договір з малою фірмою про надання їй виняткового права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії. Доволі часто згідно з договором велика компанія надає послуги та короткотермінові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. У свою чергу, мала організація гарантує, що підтримуватиме ділові контакти винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу.

Стратегії малих організацій спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими організаціями та на максимальне використання переваг малого бізнесу.

Вибір стратегій для організацій, котрі можна віднести до середнього бізнесу

Розмір організації оцінюється у більшості країн за чисельністю працюючих:

- ◆ дуже малі організації – до 20 працюючих,
- ◆ малі організації – 20–99 працюючих,
- ◆ середні організації – 100–499 працюючих,
- ◆ великі організації – 500 і більше працюючих.

Цей показник змінюється залежно від галузі. В Україні всі підприємства поділені на три категорії: малі (штат – від 1 до 50 працюючих), середні (від 50 до 250 працюючих) і великі (більш ніж 250 працюючих).

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації і темпи розширення ніші, котрої дотримується організація (рис 2.6.).

| | | | |
|-----------------------------|--------|-------------------------|-------------------------------|
| Темпи зростання організації | Високі | Стратегія виходу з ніші | Стратегія лідерства в ніші |
| | Низькі | Стратегія збереження | Стратегія пошуку «загарбника» |
| | | Помірні | Швидкі |

Рис 2.6. Стратегії середнього бізнесу.

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії великих підприємств з доволі широкою номенклатурою продукції.

Стратегія збереження застосовується організаціями в тому випадку, коли розмір організації залишається практично незмінним і номенклатура продукції замінюється доволі повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується у тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання вибрана настільки вдало, що прибутки організації дають змогу здійснювати швидке зростання.

Стратегія пошуку «загарбника» спрямована на пошук такої великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дасть змогу середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

2.6. Аналіз здійснення поточної стратегії

З'ясування поточної стратегії дуже важливе, тому що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, у якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що є п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, котрі необхідно оцінити, щоб розібратися з реалізованою стратегією.

Зовнішні фактори:

- ◆ розмах діяльності фірми і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість фірми;
- ◆ загальний характер і природа недавніх придбань фірми та продаж нею своєї частини власності;
- ◆ структура і спрямованість діяльності фірми за останній період;
- ◆ можливості, на які була зорієнтована фірма останнім часом;
- ◆ становлення до зовнішніх погроз.

Внутрішні фактори:

- ◆ цілі фірми;
- ◆ критерії розподілу ресурсів і сформована структура капіталовкладень з виробленої продукції;
- ◆ становлення до фінансового ризику як з боку керівництва, так і відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
- ◆ рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР;
- ◆ стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження і розробки).

2.7. Оцінення обраної стратегії

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті полягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться з наступних напрямків.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу й можливостям фірми. У даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дає змогу існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи ввірена програма реалізації стратегії в часі тощо.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьох напрямках:

- ◆ чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- ◆ до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
- ◆ чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Як класифікуються стратегії організації?
2. Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії.
3. Ділова стратегія та її сутність.
4. Функціональні й оперативні стратегії і їх зв'язок зі стратегіями більш високого рівня.
5. Способи розробки стратегій для різних організацій.
6. Розробка цілі і стратегії у системі ієрархічних зв'язків в організації.
7. Три основних підходи до вироблення стратегії поведіння фірми на ринку за М. Портером.
8. Групи еталонних стратегій.
9. Основні фактори вибору стратегії організації.
10. Оцінка обраної стратегії.

Розділ 3.

НОРМАТИВИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Ключові слова:

стан конкурентного середовища, аналіз конкурента, профіль конкурентного поведіння, підходи до проведення атаки на лідера, стратегії конкуренції М. Портера, виробники аналогічної продукції, постачальники, покупці продукту, потенційні виробники аналогічної продукції, виробники продуктів, що заміщають.

- 3.1. Стратегія конкуренції. Конкурентні сили.
- 3.2. Підхід до аналізу конкурента.
- 3.3. Аналіз майбутніх цілей конкурента. Аналіз передбачень конкурента про себе і про інших. Аналіз поточної стратегії і можливостей конкурента.
- 3.4. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі.
- 3.5. Лідер ринку. Фірма, котра кидає виклик.
- 3.6. Маркетинг у стратегії фірми.

3.1. Стратегія конкуренції. Конкурентні сили

Вибір курсу на розширення виробництва й обсягів реалізації чи продуктів на їхнє скорочення, повна заміна продукту новим чи тільки його часткова модифікація, прагнення захоплювати ринок продукту на початку його чи формування виходу і боротьби за частку ринку продукту тоді, коли ринок уже сформувався, – ці та багато інших аналогічних питань приходиться вирішувати вищому керівництву, що здійснює стратегічне керування фірмою.

Відповідь на ці запитання формується під впливом декількох факторів. У першу чергу стратегія продукту залежить від стратегії фірми. Однак, хоча стратегія продукту і є елементом загальної стратегії фірми і відповідно визначається характером її цілей і її стратегією, можна вказати на окремі фактори, що роблять безпосередній вплив на вироблення стратегії продукту.

Перебуваючи у конкурентному оточенні, фірми вдаються до безлічі різних форм і методів конкурентної боротьби, що найчастіше виходять далеко за межі традиційної конкуренції продуктом. Однак значення і роль конкуренції продуктом у загальній конкурентній боротьбі фірми не зменшується. Більш того, саме конкуренція продуктом у кінцевому рахунку є вирішальною для довготермінового виживання фірми. Ніщо не в змозі відгородити фірму від краху, якщо її продукція програє в конкурентній боротьбі продукції інших фірм. Яскравим прикладом цього може бути ситуація, що склалася з «Дженерал Моторс» (General Motors). Довгий час вважався, що ця суперкорпорація не може бути повалена ніякими силами, хіба що тільки міццю держави. Вважалося, що «Дженерал Моторс» настільки могутня, що їй не страшна ніяка конкуренція. У своїй книзі «Нове індустріальне суспільство» у 1967 р. Дж. Гелбрейт писав, що економічна міць «Дженерал Моторс» дає змогу їй призначати ціни на легкові автомобілі, дизелі, вантажівки, холодильники та інші пропоновані нею товари і бути упевненою, що ніякий покупець не в змозі нічого змінити, відмовивши від її послуг. І от у 80-і рр. «Дженерал Моторс» виявилася на грані катастрофи. І американська держава почала проявляти величезні зусилля не для того, щоб умовляти розділити «Дженерал Моторс» на частини, а для того, щоб врятувати її від повного краху. Причина метаморфози, що відбулася з корпо-

рацією, у тому, що її продукція уступила в конкурентній боротьбі продукції японських автомобільних фірм.

У самому загальному виді конкурентом фірми є будь-який суб'єкт діяльності на ринку, що своїми діями може зменшити дохід фірми від реалізованого нею продукту або ж навіть узагалі позбавити її цього доходу. Фірма виробляє продукт, щоб реалізувати його й одержати дохід, що вона може використовувати для забезпечення свого існування. Якщо дохід великий (достатній), то у фірми справи йдуть добре. Але якщо він недостатній, то значить хтось позбавив фірму грошей, на які вона розраховувала. Цей хтось – конкурент фірми.

Сили, що формують конкурентне середовище продукту і його конкурентні можливості, розпадаються на п'ять груп. Далі аналіз конкурентного середовища викладається відповідно до концепції стратегії конкуренції М. Портера (Porter, 1980).

1. Першу групу становлять конкурентні сили *виробників аналогічної продукції*. Тобто в першій групі подана внутрішньогалузева конкуренція, що при традиційному розгляді ринкових систем виступала синонімом конкуренції взагалі.

2. Другу групу формують *постачальники* сировини, матеріалів, що комплектують вироби і напівфабрикати. Сила впливу представників цієї групи на конкурентний потенціал фірми складається з точки зору їхньої здатності утримувати виробника продукту як свого клієнта. У першу чергу це виявляється в тім, що дана група впливає на якість і собівартість продукту.

3. До третьої групи входять *покупці продукту*. Їхня конкурентна сила – у здатності вимагати наявності визначених споживчих якостей у продукту, а також впливати на ціну продукту в напрямку її зменшення.

4. Четверта група складається з *потенційних виробників аналогічної продукції*. Їхня конкурентна сила полягає у можливості переключення споживачів на свою продукцію, а також у можливості відволікання потенційних споживачів продукту.

5. І нарешті, п'яту групу становлять *виробники продуктів, що заміщують*. Часто спостерігається така ситуація, коли саме конкурентна сила цієї групи виявляється руйнівною і навіть нищівною для продукту.

3.2. Підхід до аналізу конкурента

Вивчаючи стан конкурентного середовища при розробці стратегії продукту, фірма повинна аналізувати не тільки структуру і динаміку зміни конкурентних сил, а й досконально вивчати окремих конкурентів, щоб по можливості повно представляти стратегію їхньої конкуруючої продукції. При цьому обов'язково повинен братися до уваги той факт, що як сама фірма, так і її конкуренти діють у постійно мінливому конкурентному середовищі, де може відбутися зміна стратегії поведінки окремих суб'єктів конкуренції, можуть з'явитися нові конкуренти, можуть зійти з конкурентної арени окремі супротивники і т. п.

Підхід до аналізу конкурента схематично подано на рис. 3.1.

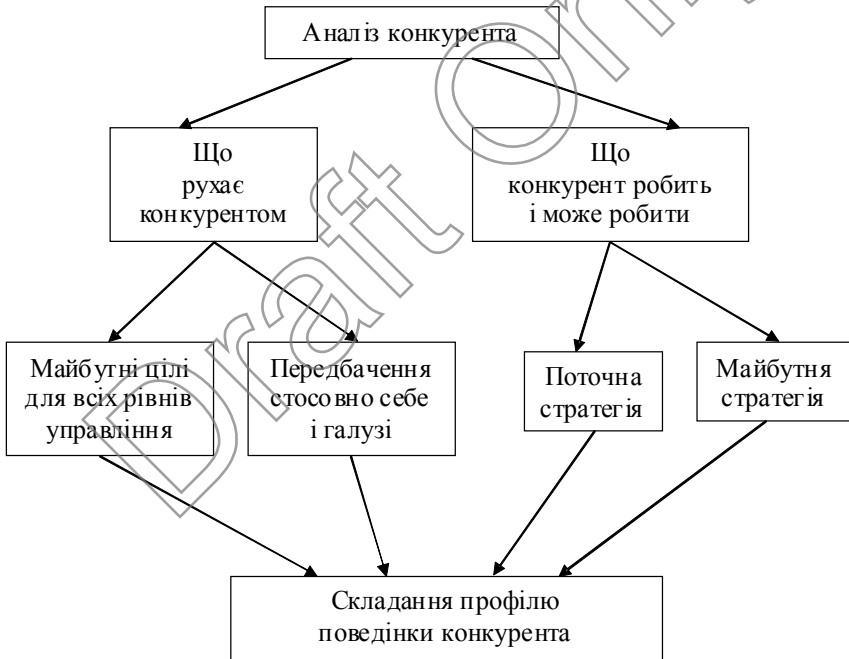


Рис. 3.1. Схема аналізу конкурента.

Аналіз проводиться за двома напрямками:

- ◆ з'ясування, що рухає конкурентом;
- ◆ з'ясується, що конкурент робить і може робити.

Вивчення того, що рухає конкурентом, концентрується на двох аспектах його функціонування:

- ◆ майбутні цілі конкурента, визначені для всіх рівнів керування;
- ◆ припущення, що має конкурент щодо себе і галузі.

При вивченні того, що робить конкурент і що він може робити, аналіз також проводиться за двома напрямками:

- ◆ поточна стратегія конкурента, що виявляється в тім, як вона здійснюється;
- ◆ можливості конкурента з погляду його сильних сторін і слабостей.

Підсумком аналізу за перерахованими напрямками повинно стати складання прогнозу дій конкурента – профілю конкурентного пово-дження.

3.3. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення і поточні стратегії, можливості

З'ясування майбутніх цілей конкурента дає змогу фірмі усвідомити низку дуже важливих моментів його функціонування. Зокрема, можна визначити те, наскільки конкурент задоволений поточним положенням справ, наскільки серйозно варто ставитися до поточних дій, що починаються у них, якою мірою він збирається піти на зміну своєї стратегії, наскільки він буде готовий піти на зміни у випадку, якщо поміняється поведіння його конкурентів, якими напрямками він буде підсилювати конкуренцію, а по яких послаблювати.

Пропонований М. Портером підхід до аналізу майбутніх цілей конкурента передбачає вивчення наступних характеристик:

- ◆ фінансові цілі;
- ◆ ставлення до ризику;
- ◆ цінності і норми, що існують в організації;
- ◆ структура організації;

- ◆ системи контролю і стимулювання;
- ◆ система бухгалтерського обліку;
- ◆ типи керівників, особливо вищого рангу;
- ◆ сформовані представлення про майбутні напрямки розвитку фірми;
- ◆ склад ради директорів;
- ◆ контрактні зобов'язання, що можуть лімітувати альтернативи поведіння;
- ◆ регуляційні обмеження з боку держави.

Якщо конкурентом є організація як частина більшого утворення, то в цьому разі важливо також провести аналіз майбутніх цілей головної організації. Вивчення у даному випадку ведеться по таких напрямках:

- ◆ поточні результати діяльності головної фірми (зростання продажів, норма прибутку і т. п.);
- ◆ загальні цілі головної організації;
- ◆ ступінь важливості досліджуваної конкурентної організації для головної організації;
- ◆ причини входження головної організації у даний конкретний бізнес (зайві потужності, необхідність вертикальної інтеграції, бажання використовувати мережі розподілу і т. п.);
- ◆ економічні зв'язки між організаціями, що перебувають під керівництвом головної організації (ступінь вертикальної інтеграції, проведення загальних НЮКР і т. п.);
- ◆ цінності та принципи вищого керівництва;
- ◆ загальні стратегії, реалізовані головною організацією;
- ◆ ступінь залежності організації від функціонування інших підрозділів, що під керівництвом головної організації (цілі за обсягом продажів, нормативи щодо прибутковості, обмеження на використовуваний капітал);
- ◆ плани диверсифікованості;
- ◆ організаційна структура головної організації з чіткою фіксацією позиції і статусу кожної організаційної одиниці;
- ◆ контроль і оплата роботи дивізіональних керівників;
- ◆ тип нагороджуваних керівників (це підтримує визначений тип стратегічного поведіння);

- ◆ стратегія наймання;
- ◆ уразливість для ангімонопольного й іншого типів регулювання;
- ◆ особисте ставлення вищого керівництва до організації.

Крім цього, також важливо проаналізувати стратегію портфеля бізнесів (продукції) головної організації і подивитися, якою мірою конкуруюча організація вписується у цю стратегію. Для цього необхідно відповісти на такі запитання:

- ◆ за якими критеріями головною організацією проведена класифікація бізнесів?;
- ◆ які бізнеси занесені до розряду «дійних корів»?;
- ◆ які бізнеси, можливо, будуть скорочуватися і припинятися?;
- ◆ яким бізнесам приділяється роль стабілізаторів на випадок виникнення відхилень у портфелі?;
- ◆ яким бізнесам приділяється роль запобіжників головних бізнесів?;
- ◆ у які бізнеси головна організація хотіла б вкласти гроші і домагатися розширення їхньої частки на ринку?;
- ◆ які бізнеси дають найбільший внесок у зростанні продажів, надходження грошей, прибуток і т. п.

Провівши такий аналіз, фірма зможе визначити для себе, якою мірою вона здатна вести конкуренцію даним продуктом з даними конкретними конкурентами, і спробувати знайти кращу позицію на ринку, що полегшить їй конкурентну боротьбу.

Аналіз припущень конкурента про себе і про інших

Аналіз припущень конкурента дає багато коштовної інформації щодо того, наскільки реалістично й адекватно дійсності конкурент підходить до виробленню і здійсненню своїх дій. Невірні передумови можуть зробити його дуже уразливим і істотно послабити його позиції в конкурентній боротьбі.

Реальна практика дає безліч прикладів того, як невірні передумови щодо себе, свого продукту привели успішно функціонуючі фірми до краху. Є багато прикладів і того, як фірми, спираючи на знання про не-

вірні передумови своїх могутніх конкурентів, перемагали їх у конкурентній боротьбі.

Для того, щоб краще усвідомити передумови, на яких будує свою діяльність конкурент, важливо з'ясувати такі моменти:

- ◆ які переконання конкурента з приводу його сили, слабкості та позиції у галузі за рівнем витрат, якості продукції, новизни і якості використовуваних технологій, якості персоналу і т. п., і чи є ці переконання адекватними реальності;
- ◆ наскільки глибоко з історичної й емоційної точок зору конкурент ідентифікує себе з конкретними продуктами і проведенням конкретної політики по їхньому продажу, з прагненням до підвищення якості продукту і з конкретними підходами до дизайну продукту;
- ◆ яким є вплив культурних, релігійних і національних факторів на причетність конкурента до подій;
- ◆ чи існують на конкуруючій фірмі строго канонізовані цінності і заповіді, такі, як, наприклад, заповіді засновника фірми, що можуть впливати на причетність фірми до подій;
- ◆ що думає конкурент про майбутні потреби в його продукції і тенденціях розвитку галузі;
- ◆ що думає конкурент про свої цілі та можливості, чи є ці уявлення адекватними реальності;
- ◆ чи вірить конкурент у загальноприйняті мудрості та правила, такі, наприклад, як «Централізація – шлях до успіху» чи «Кадри вирішують усе», і якою мірою ці вірування роблять його уразливим.

Аналіз поточної стратегії та можливостей конкурента

Аналіз поточної стратегії конкурента спрямований на те, щоб краще усвідомити, що робить конкурент у кожній з основних сфер його діяльності і якими методами він веде конкуренцію. Для цього з'ясовується те, які поточні цілі має конкурент і за допомогою яких засобів ці цілі досягаються, які поточні підцілі установлені функціональним підрозділам і як ці підцілі інтегруються у поточні цілі конкурента. На основі цього робиться висновок про поточну стратегію конкурент-аналізу можливостей конкурента.

Можливості конкурента щодо реалізації стратегії відображаються переважно те, якою мірою конкурент може справитися з досягненням цілей і реалізувати обрані стратегії у випадку, якщо відбудуться зміни в його оточенні. Хоча при вивченні можливостей конкурента визначений інтерес також є й аналізом того, наскільки він здатний здійснювати ті чи інші дії щодо реалізації обраної стратегії в умовах, що не припускають помітних відхилень від тих, стосовно яких вона була розроблена, аналіз можливостей конкурента обов'язково повинен проводитися для з'ясування як його сильних сторін, так і слабких.

Як пропонує М. Портер, аналіз сильних і слабких сторін ключових можливостей, що може використовувати конкурент, повинен проводитися по таких *функціональних сферах* його діяльності:

- ◆ продукти;
- ◆ системи розподілу (посередництво);
- ◆ маркетинг і збут;
- ◆ виробництво;
- ◆ дослідження і розробки;
- ◆ загальні витрати;
- ◆ фінансова міць;
- ◆ організація;
- ◆ загальні можливості керування;
- ◆ портфель бізнесів (продукції);
- ◆ кадри;
- ◆ відносини з ключовими суспільними інститутами, наприклад з урядом.

Аналізу можливостей приділяється винятково важлива роль у вивченні конкурента. Тому по кожному з вищезазначених напрямків повинен бути проведений широкий збір і досконалий аналіз інформації. Скажімо, при вивченні фізичних ресурсів конкурента повинні бути проаналізовані:

- ◆ місткість його виробничих потужностей;
- ◆ вік, розташування і розмір заводу (заводів);
- ◆ гнучкість, ступінь автоматизації устаткування і допоміжної техніки;
- ◆ гнучкість та унікальність технологічного процесу;
- ◆ ступінь інтегрованості в виробничих процесів;

Стратегічний аналіз

- ◆ вартість сировини;
- ◆ виробничі витрати.

Стосовно фінансів це аналіз:

- ◆ довготермінових боргових зобов'язань як з погляду величини узятих довготермінових кредитів, так і з погляду їхніх відносин до власного капіталу;
- ◆ аналіз короткотермінових заборгованостей з погляду їхньої величини, типу і джерел кредитування;
- ◆ аналіз надходження грошей, що відображає терміни надходження, оборотність продукції на складах, систему обліку руху грошей.

Аналогічні списки необхідних пунктів вивчення можливостей конкурентів можуть бути наведені для кожного функціонального напрямку аналізу сили і слабкості конкурента.

Аналіз можливостей конкурента допускає не тільки досконале вивчення його потенціалу з погляду того, що він має і чого не має, а й вивчення того, наскільки конкурент може *використовувати* свій *потенціал у становищі, що змінюється*. Для цього з'ясовуються сильні і слабкі сторони конкурента в таких процесах:

- ◆ адаптація до змін;
- ◆ швидке реагування на зміни;
- ◆ затяжна конкурентна битва;
- ◆ зростання.

Аналіз можливостей конкурента в кожному з даних процесів проводиться під кутом з'ясування його фінансового потенціалу, потенціалу менеджерів та іншого персоналу, гнучкості технологічних процесів, пов'язаності конкурента зовнішніми зобов'язаннями і т. п.

3.4. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі

У результаті проведеного аналізу того, чим спонукуваний конкурент, що він робить і що він здатний робити, можна спробувати скласти уявлення про те, що собою являє даний конкурент, як він буде поводитися у конкурентній боротьбі. Для того, щоб скласти *профіль його конкурентного поведіння*, необхідно відповісти на такі запитання:

- ◆ чи задоволений конкурент своїм наявним становищем у конкурентному середовищі чи ні;
- ◆ які можливі кроки і зміни в стратегії може почати конкурент;
- ◆ у чому уразливий конкурент;
- ◆ які конкурентні дії викликають найбільш ефективну відплату з боку конкурента.

Аналіз конкурентного середовища і структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу і коштовну інформацію для вироблення стратегії конкуренції. Однак, грунтуючись тільки на даній інформації, фірма не зможе виробити стратегії. Їй необхідно також чітко уявляти своє становище в конкурентному середовищі. Докладно дане питання розглядається Ф. Котлером і Р. Тернером. У підручнику з керування маркетингом виокремлюється чотири доволі чітко визначені позиції, у яких можуть перебувати фірми на полі конкуренції:

- ◆ позиція лідера на ринку;
- ◆ позиція, що кидає виклик ринковому оточенню;
- ◆ позиція послідовника;
- ◆ позиція знаючого своє належне місце на ринку.

Перебуваючи у різних конкурентних позиціях, фірми обирають зовсім різні стратегії конкуренції, навіть якщо вони мають зовсім однакові стратегії зростання. Розглянемо можливі стратегії конкуренції фірм, що займають різне становище на ринку, за умови, що усі вони реалізують стратегію концентрованого зростання.

3.5. Лідер ринку. Фірма, котра кидає виклик

Лідер ринку у випадку, якщо він вибирає стратегію концентрованого зростання, може намагатися реалізувати її такими способами:

- ◆ розширити загальний ринок продукту за рахунок залучення нових споживачів, пошуку нових можливостей використання продукту або ж інтенсифікації споживання продукту;
- ◆ розширити свою частку на ринку в тому випадку, якщо узятий курс на прискорене зростання, чи зберегти наявну частку ринку у випадку, якщо не передбачається прискореного зростання фірми.

Ведучи боротьбу за розширення частки ринку, лідер стає в позицію виклику. Стратегія конкуренції для цього випадку буде розглянута нижче при аналізі стратегії конкуренції, що кидає виклик ринковому оточенню. Зараз же розглянемо стратегії конкуренції лідера стосовно того, коли він захищає свою частку ринку.

Відстоюючи свої позиції на ринку, лідер може застосувати одну з чотирьох стратегій конкуренції.

По-перше, він може дотримувати стратегії інновації, що базується на принципі: «Зараз ми кращі від усіх, однак колись хтось зможе робити це краще, то чому цим кимсь не повинні бути ми». Така стратегія припускає, що лідер повинен стабільно мати провідні позиції у створенні нових продуктів і систем їхнього доведення до клієнтів.

По-друге, лідер може використовувати стратегію закріплення, що дає змогу зберігати конкурентну силу. При цій стратегії увага концентрується на підтримці прийнятних цін і відновленні продукту за рахунок нових розмірів, форм і марок.

По-третє, лідер може реалізовувати стратегію конфронтації, що припускає швидкі й спрямовані відповідні дії стосовно виклику. Засобами проведення даної стратегії є цінні випади проти, що атакує, проведення політики просування свого продукту на його ринку, проникнення у мережі розподілу і т. п.

По-четверте, лідер може задатися метою створити занепокоєння конкуренту. Для цього фірма може організувати критику конкурента, спробувати впливати на його основних постачальників і тих, хто розподіляє його продукцію, почати переманювати ключових співробітників і т. п.

Фірма, що кидає виклик ринковому оточенню, повинна бути доволі сильною, але не займати позиції лідера. Основна стратегічна мета зростання такого роду фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвойовування їх в інших фірм. При переході до реалізації даної мети фірма повинна чітко визначити для себе, у кого вона збирається відвойовувати частина ринку. Можливі два вибори:

- ◆ атака на лідера;
- ◆ атака на більш слабого і дрібного конкурента.

Атаку на лідера фірма може починати тільки в тому випадку, коли в неї маються явні конкурентні переваги, а в лідера – недоліки, що фірма може використувати в конкурентній боротьбі. При цьому фірма зовсім не обов'язково повинна вибирати відкриту лобову атаку на лідера, можуть бути використані різні обхідні маневри. Виокремлюються п'ять можливих підходів до проведення атаки на лідера.

Перший підхід – фірма починає відкритий прямий удар по лідеру

Другий підхід – фірма здійснює флангову атаку на лідера

Третій підхід – фірма починає атаку в усіх напрямках

Четвертий підхід – обхідна атака

П'ятий підхід – до проведення конкурентної боротьби стосовно лідера є партизанська боротьба

Перший підхід полягає у тому, що фірма починає відкритий прямий удар по лідері. У цьому випадку конкурентна боротьба йде за принципом «сила на силу». Фірма починає атаку не в напрямку слабких сторін лідера, а в напрямку сильних, щоб розтрощити його там, де він вважається сильним і лідирує. У такій сутичці, звичайно, перемагає той, у кого більше ресурсів і хто має сильні переваги.

При *другому підході* фірма здійснює флангову атаку на лідера. У даному випадку атака йде по тих напрямках, на яких у лідера маються слабкості. Звичайно, такими напрямками є або регіон, де лідер не має сильної позиції, або потреба, що не покриває продукт лідера.

Третій підхід характеризується тим, що фірма починає атаку в усіх напрямках. У цьому випадку лідеру доводиться захищати і свої передові позиції, і тили, і фланги. Даний тип атаки для успішного завер-

шення вимагає багато великих ресурсів у фірми, що атакує, тому що припускає її просування на всі ринки, де присутній лідер, і по усіх видах продукції, що випускається лідером.

Четвертий підхід – це обхідна атака. У даному випадку фірма не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який потім виманюється лідера і, володіючи перевагами на цьому ринку, перемагає його. Найрозповсюдженішими типами обхідної атаки є створення продукту, що заміщає, відкриття нових географічних ринків. Широко використовується обхідна атака як розробка і впровадження нових технологій виробництва продукту.

П'ятим підходом до проведення конкурентної боротьби щодо лідера є партизанська боротьба. Звичайно до даного типу боротьби вдаються фірми невеликого розміру, що не можуть дозволити собі інших методів атаки на лідера. При партизанській боротьбі фірма вибирає ті ринки, де лідер найбільше слабшав, і починає швидкі атаки на нього для того, щоб одержати деякі переваги. Партизанська боротьба припускає використання фірмою несподіваних ходів і проведення дуже швидких дій, які застають атакуючих без попередження. При цьому дуже важливо для фірми мати постійну готовність як до початку атаки, так і до її припинення.

Для проведення конкурентної боротьби при кожному з даних п'яти методів можуть бути використані наступні засоби;

- ◆ установлення на продукцію цін більш низьких у порівнянні з цінами на продукцію, що атакується;
- ◆ виведення на ринок нового продукту і створення нових потреб;
- ◆ поліпшення обслуговування клієнтів, особливо системи транспортування і доставки товарів;
- ◆ поліпшення і розширення систем збуту й розподілу;
- ◆ поліпшення і посилення реклами та систем просування продукту.

Стратегія конкурентного поведіння послідовника в тому, що він не прагне атакувати лідера, однак чітко охороняє свою частку ринку. Послідовник намагається утримувати своїх клієнтів, хоча і не відмовляється від одержання своєї частки на нових ринках. Важливою рисою ведення бізнесу такої фірми є те, що вона доволі високоприбуткова й у своїй ринковій стратегії зосереджує увагу на прибутку. Це веде її убик від інтенсивної конкурентної боротьби.

Стратегія конкуренції фірм, що знають своє належне місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Для того щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, фірма повинна мати дуже строгу спеціалізацію, дуже уважно вивчати свою ділянку на ринку, розвиватися тільки в межах чітко вивірених припустимих темпів зростання і мати сильного, впливового керівника.

3.6. Маркетинг у стратегії фірми

Найважливішим завданням стратегічного керування є встановлення і підтримка динамічної взаємодії організації з навколишнім її середовищем, покликаним забезпечити їй переваги в конкурентній боротьбі, що досягається за рахунок надання покупцеві продукту фірми. Тому маркетинг об'єктивно займає позицію однієї з провідних функцій стратегічного керування. Для цілого ряду організацій залежно від того, які вони переслідують цілі і які реалізують стратегії, маркетинг є ключовою функцією, що забезпечує їхнє успішне функціонування. Більше того, з переходом до філософії менеджменту, відповідно до якої фірма повинна у своїй діяльності цілком орієнтуватися на потреби клієнта (market driven management), а не намагатися робити вигідну для неї продукцію, що потім намагаються будь-яким способом реалізувати клієнту, маркетинг стає чимось більшим, ніж окрема функція менеджменту.

Маркетинг дедалі в більшій мірі стає субстанцією бізнесу, що пронизує усі сфери діяльності фірми. Говорячи мовою фізіології, маркетинг стає частиною мозку фірми і її душі, її почуттями і нарешті джерелом імпульсу, що приводить у рух організм фірми і наповнює фірму життєвою енергією. Ось як образно охарактеризував маркетинг Пітер Дракер:

«Це весь бізнес, представлений у тім вигляді, як він виглядає з погляду кінцевого результату, тобто з погляду клієнтів». Таким чином, маркетинг відіграє особливу роль у стратегічному керуванні, що істотно виходить за рамки функції продажу продукції і вивчення попиту.

У той же час необхідно зазначити, що розвиток маркетингу, у свою чергу, сприяв зміні філософії менеджменту, переходу до страте-

гічного керування. Змінювалися умови функціонування фірми, зростала динамічність і ступінь впливу середовища на фірму і у відповідь на це розвивалася функція маркетингу. При цьому розвиток маркетингу одночасно ніс у собі і вимогу зміни концепції керування, і можливості керувати по-новому з орієнтацією на оточення, зокрема на потреби споживачів.

Ф. Котлер запропонував наступну схематичну ілюстрацію зміни ролі маркетингу в організації, що наочно показує, як маркетинг з однієї з функцій, здійснюваних організацією, поступово перетворився в її серцевину (рис. 3.2).

Можна висловити заперечення з приводу перебільшення значущості маркетингу, тому що його ключова позиція характерна далеко не для всіх організацій. Однак якщо сприймати цю зміну як тенденцію, то слід зазначити, що вона цілком відповідає реальним процесам, котрі відбуваються останнім часом у бізнесі, якщо розглядати їх з позицій стратегічного керування.

Включення маркетингу до стратегічного керування

Говорячи про більш конкретні питання включення маркетингу до стратегічного керування фірмою, у першу чергу слід зазначити, що тому що маркетингова діяльність – це діяльність більш низького рівня стосовно вищого фірмового рівня, то стратегії фірми, самі виступаючі засобами для досягнення цілей фірми, стосовно маркетингової служби виступають у ролі цілей. І хоча на рівні маркетингової служби також розробляються стратегії маркетингу, вони не є стратегіями фірми, а тільки засобами їхнього виконання. У зв'язку з цим можна сказати, що маркетинг виконує у стратегічному керуванні дві функції:

- ◆ це засіб збору й обробки інформації для розробки і визначення стратегій фірми;
- ◆ це засіб здійснення стратегій фірми.

Наприклад, якщо фірма здійснює стратегію розширення позиції на ринку, вона може її реалізувати або за рахунок збільшення обсягу споживання даного продукту покупцем, або за рахунок переманювання покупців конкурента, чи шляхом поглинання конкурента, або ж, нарешті, за рахунок залучення нових покупців, що раніше не споживали цієї продукції. Можна використовувати і комбінацію цих засобів.

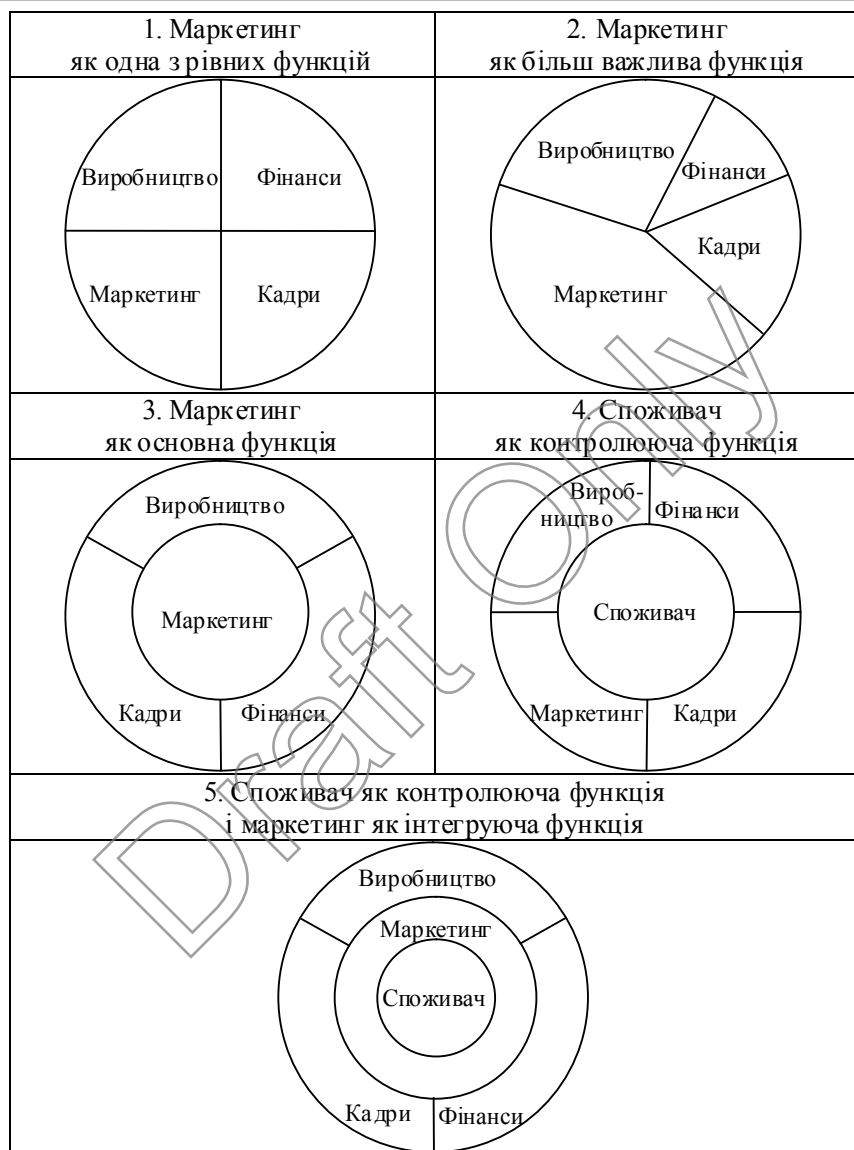


Рис. 3.2. Зміна ролі маркетингу в організації.

У реалізації даної стратегії фірми роль маркетингу, мабуть, винятково велика. Розглянута стратегія виступатиме для маркетингової служби у вигляді мети, а визначені в стратегії засоби її реалізації – стратегіями маркетингу.

Для того, щоб обрати маркетингові стратегії, у даному конкретному випадку службі маркетингу необхідно провести відповідне дослідження ринку, що повинно допомогти відповісти на такі запитання:

- ◆ чому одні клієнти купують продукт фірми, а інші не купують його, купуючи при цьому продукт конкурентів;
- ◆ як покупці використовують продукт фірми, що їм у ньому подобається і що не подобається;
- ◆ які додаткові дії можуть привернути увагу до продукту фірми;
- ◆ які групи покупців узагалі не споживають даний продукт і чому, і т. п.

Після відповіді на ці запитання маркетингова служба зможе зробити пропозицію щодо маркетингового набору (marketing mix), котрі будуть засобом виконання маркетингових стратегій. Схематично даний процес зображено на рис. 3.3.

Важливу роль відіграє маркетинг у стратегічному плануванні. Маркетингова служба забезпечує службу стратегічного планування необхідною інформацією, що лягає в основу розробки цілей для внутрішніх підрозділів. Дані цілі службою маркетингу розгортаються в маркетингові плани, що реалізуються відповідними підрозділами маркетингової служби.

Узагальнюючи сказане, можна зробити висновок про те, що маркетинг відіграє особливу й винятково важливу роль у стратегічному керуванні. Пронизуючи весь його процеси, маркетинг уможливорює орієнтацію фірми на потреби споживачів і тим самим забезпечує більш гнучке й адаптивне включення фірми в навколишнє середовище. Маркетинг і стратегічне керування перебувають у діалектичній взаємодії. З одного боку, розвиток маркетингу, поряд з іншими процесами, сприяв переходу до стратегічного керування. Маркетинг є однієї з основ стратегічного керування. У той же час перехід до стратегічного керування став могутнім імпульсом до розвитку маркетингу і зміни його ролі у фірмі. Саме стратегічне керування висунуло маркетинг на передній план, істотно підвищивши його значущість і якісно змінивши його роль у здійсненні бізнесу.

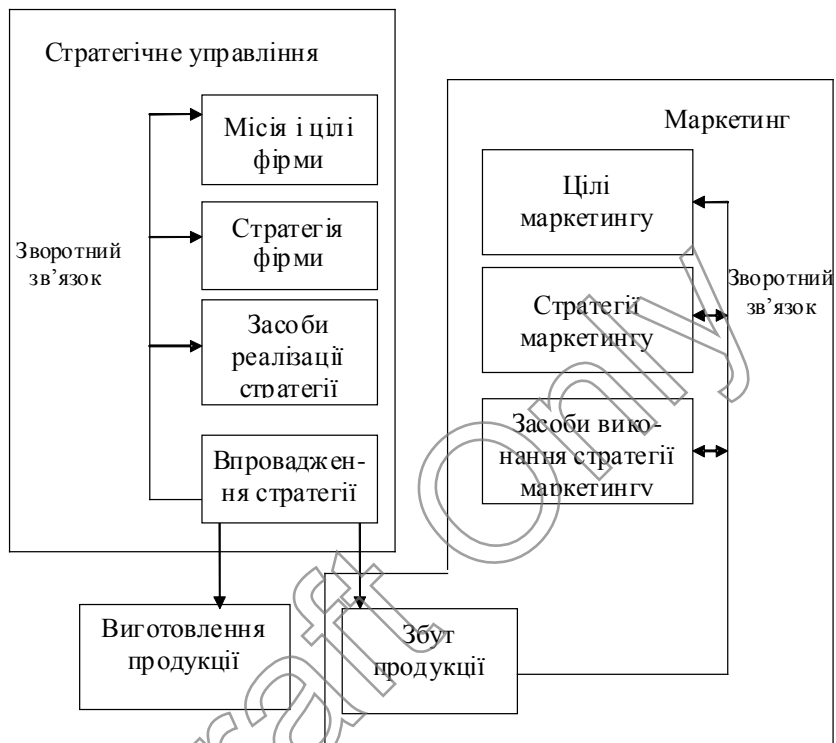


Рис. 3.3. Схема включення маркетингу в стратегічне керування фірмою.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте опис профілю визначеного продукту (на ваш розсуд) для: а) розроблювача; б) виробника; в) плановика; г) споживача.
2. Що є критерієм, котрий дає змогу розмежовувати продукти на речі та послуги? Які фактори визначають розвиток і розширення частки комбінованих товарів?
3. Як зрозуміти вираження, що «фірма продає не той продукт, що створює»?
4. Проаналізуйте, як впливають окремі фактори на імідж продукту.
5. Як ви розумієте вираз: «Здійснюючи плату за імідж, покупець оплачує асоціації, пов'язані з товаром. Здобуваючи імідж як складову частину продукту, покупець задовольняє свої мрії і надії»?
6. Запропонуйте способи залучення уваги покупця до товару за допомогою упакування й етикетки у випадку невідомої марки.
7. Проаналізуйте, як окремі функції, що реалізують упакування, й етикетка впливають на можливість реалізації товару.
8. Складіть по кожній групі гарантій список можливих конкретних гарантій, список переваг, що одержує фірма, уводячи відповідні гарантії.
9. Складіть список пунктів аналізу сильних і слабких сторін системи маркетингу конкурента.
10. Опишіть взаємозв'язок маркетингу і стратегічного керування при реалізації стратегії розвитку продукту.

Розділ 4.

АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧОГО ПРОДУКТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Ключові слова:

фактори, що визначають розуміння продукту; функціональні властивості і якості, марка продукту, імідж явища, імідж продукту, упакування, гарантії, життєвий цикл продукту, новаторами, фірми-новатори.

- 4.1. Поняття продукту. Життєвий цикл продукту.
- 4.2. Основні складові продукту.
- 4.3. Марка продукту та його імідж.
- 4.4. Упакування й етикетка.
- 4.5. Гарантії.
- 4.6. Стратегії створення нового продукту.
- 4.7. Підходи до створення нового продукту.

4.1. Поняття продукту.

Життєвий цикл продукту

Будь-яка організація, незалежно від того, яке її становище в суспільстві, чим вона займається і які при цьому вона переслідує цілі, для того, щоб існувати й розвиватися, повинна щось одержувати із зовнішнього середовища і щось віддавати в зовнішнє середовище. У тому випадку, якщо організація займається бізнесом, вона віддає оточенню вироблену нею продукцію, забезпечуючи тим самим собі можливість подальшого існування. Однак з повною підставою можна сказати, що для ділових організацій це не єдиний, але головний канал, що зв'язує фірму з оточенням. Далі йтиме мова тільки про продукцію ділових організацій і тільки про продукцію, реалізовану зовнішньому стосовно фірми споживачеві.

Ціль – розгляд двох питань:

- ◆ як розуміється продукт у стратегічному керуванні і які характеристики продукту враховуються у стратегічному керуванні;
- ◆ як концепція продукту, що розвивається у стратегічному керуванні, впливає на конкурентне поведіння фірми на ринку, а також на основні функції менеджменту.

Часто можна чути від вітчизняних виробників споживчих товарів, що вони роблять набагато кращі за якістю і дешевші вироби, а «дурні» покупці беруть не їхню продукцію, а імпортну. Хто в цьому винуватий? Звичайно ж, виробники. На ринку король – покупець, і він платить за те, що йому подобається. Він може помилятися з погляду виробників, але право вибору належить йому. Тому і виробляти треба те, що потрібно покупцеві, а не ремствувати на його неправильне поведіння. Англійці кажуть: «Не буває поганої погоди – бувають погано одягнені люди». Цей вираз стосовно розглянутого питання можна переказати так: «Не буває поганих покупців – бувають погані виробники і продавці». У даній темі буде розглянуто те, за що платить покупець, тому що саме це є висхідною точкою у визначенні стратегії продукту фірми.

Поняття продукту дуже варіюється залежно від того, хто й у якому контексті його розглядає, а також залежно від того, до яких видів продукції воно застосовується. Є і ряд інших факторів, що визначають те, як буде розумітися продукт.

Фактори, що визначають розуміння продукту

Можна, наприклад, вважати, що продукти – це те, що створює фірма. Однак, якщо попросити відповіді на запитання «Що створює Ваша фірма?» американських керівників, багато хто з них відповість: «Ми робимо гроші». Японський же вищий керівник на це ж запитання може відповісти: «Ми робимо на фірмі якісних людей, що потім роблять високоякісну продукцію». Можуть бути відповіді типу «Ми робимо телевізори». Можуть навіть називатися конкретні моделі виробів, може бути сказано, що виробляється визначений тип продукції, наприклад напівфабрикати, і, нарешті, може пролунати відповідь, що ми задовольняємо визначену потребу клієнтів, скажімо потребу в харчуванні. Кожне дане розуміння продукту відповідає на запитання про те, що робить фірма, і принципово відрізняється одне від іншого залежно від того, хто й у якому контексті дає відповідь.

Якщо подивитися на продукт з позиції вищого керівництва, то він з'являється як щось, за допомогою чого фірма завойовує собі позиції на ринку.

Для виробника продукт – це виріб, що виконується за визначеними технологічними схемами, на що затрачаються ресурси і час і який повинен відповідати визначеним зразкам, стандартам, мати визначені якісні й кількісні характеристики і т. п.

Для економіста продукт – це те, що приносить фірмі витрати, поки це виробляється, чи зберігається, знаходиться у реалізації, і те, що приносить фірмі дохід після реалізації покупцям.

Для працівника маркетингової служби продукт – це те, що повинно бути продано і тим самим повинно привести до рішення двох завдань: принести визначений дохід фірмі й за можливістю краще задовольнити визначені потреби покупців. Свій визначений зміст у розуміння продукту вкладає розроблювач продукту, по-своєму дивиться на продукт плановик і, нарешті, свій особливий зміст продукт має для покупця.

Принципове розходження у розумінні продукту пов'язане з тим, у якій натуральній формі він з'являється споживачеві: чи є він річчю або послугою. За останній час щораз більшого розвитку одержують продукти комбіновані, об'єднуючі річ і послугу. Великий вплив на розуміння продукту може робити те, хто є його споживачем (виробниче чи спо-

живання особисте), чи ж що є вихідним чи матеріалом-сировиною, з чого виготовляються продукти, чи, наприклад, тимчасові межі його споживання, а також низка інших факторів.

Еволюція погляду на продукт

Тривалий час у бізнесі панував погляд на продукт як на виріб, який треба подешевше зробити і за можливістю дорожче продати, тобто деякий симбіоз погляду виробника й економіста. Цей погляд усе ще доволі широко розповсюджений і в сучасному бізнесі. Відповідно до такого підходу серцевиною, центром бізнесу є виготовлення виробу, тобто виробництво. Все-таки інші функціональні служби є ніби обслуговуючими, що виробляють накладні витрати, а отже, вимушено обтяжуюче виробництво. Саме такий підхід є домінуючим у марксизмі і відповідно в практиці соціалістичного виробництва.

Розвиток ринку, розвиток суспільних відносин, насичення ринку товарами, зміна структури діючих потреб і низка інших факторів призвели до того, що центр продуктуотворюючих факторів перейшли зі сфери виробництва у сферу реалізації. Це означає, що сутнісні характеристики продукту, а відповідно і розуміння продукту починають задаватися не тим, що, як і з чого виготовляється, а тим, що продається і у першу чергу, що купується. Тому, якщо фірма прагне успішно здійснювати стратегію ринкової конкуренції, перемагати в ринковій боротьбі і виживати в довготерміновій перспективі незалежно від характеру і змісту її діяльності, керівництво фірми мусить уникати виробничого трактування продукту, погляду на продукт як на вироблений фірмою виріб.

З урахуванням цих зауважень будемо розглядати продукт як сукупність характеристик того, що продає фірма і що купує клієнт.

Для стратегічного керування принципове значення мають таких три погляди на продукт:

- ◆ як на засіб задоволення потреб клієнтів;
- ◆ як на явище, що розвивається, що народжується, росте і вмирає;
- ◆ як на основний засіб конкурентної боротьби.

Життєвий цикл продукту

Як уже зазначалося, продукту приділяється винятково важливе місце в житті фірми. У багатьох випадках продукт відіграє вирішальну роль у боротьбі фірми за виживання. Від того, як фірма дивиться на вироблений нею продукт, як вона підходить до вироблення стратегії продукту, багато в чому залежить, чи зуміє фірма знайти своє місце на ринку, чи зможе забезпечити собі стійкі зв'язки з оточенням, здійснити своєчасні й адекватні потребам середовища зміни.

Кожен продукт проходить визначені стадії життєвого циклу. Аналіз загального характеру життєвого циклу продукту, вивчення його окремих фаз, з'ясування того, у якій фазі життєвого циклу перебуває продукт і т. п., є дуже важливими моментами вироблення стратегії фірми щодо виготовленого нею продукту.

Первісні дослідження факту проходження продуктом окремих фаз життєвого циклу відносять до 50–60-х рр. (Dean, 1950; Forrester, 1959; Clifford, 1965; Levitt, 1965). У роботах цих, а згодом й інших авторів були досліджені загальні характеристики життєвого циклу продукту, закономірності його проходження, співвідношення витрат і доходів на окремих фазах.

Незважаючи на те, що для окремих груп продуктів є різні щодо загальної тривалості і співвідношення фаз життєві цикли, можна виокремити деякі їхні загальні характеристики (Wind, p. 46–49):

- ◆ усякий продукт має обмежений час життя на ринку;
- ◆ життєвий цикл продукту складається з окремих фаз, що випливають одна за іншою у визначеному порядку;
- ◆ кожна фаза вимагає відповідного підходу до продукту і відповідної стратегії, тому що для кожної фази характерна особлива роль, що продукт відіграє у житті фірми.

Розглянемо фази життєвого циклу. **Життєвий цикл продукту складається з чотирьох фаз:**

перша фаза – вихід продукту на ринок;

друга фаза – ріст;

третья фаза – зрілість;

четверта фаза – відхід з ринку.

Перша фаза виходу продукту на ринок характеризується тим, що продукт *новий*, для нього *створюється* ринок. На це вимагаються ве-

ликі витрати. Необхідно додавати зусилля для того, щоб продукт був сприйнятий на ринку і була досягнута точка беззбитковості (break-even point), що визначає необхідний мінімальний обсяг виробництва продукту.

На **другій фазі** життєвого циклу продукту відбувається швидке *розширення* продукту на ринку. Покупець приймає продукт, розширюються продажі, і для фірми з'являється можливість одержання прибутку. Тому що на другій фазі попит на продукт різко зростає, отже, здавалося б, у фірми не повинно виникати проблем: роби прибуток, окупуй вкладені раніше витрати. Однак на цій фазі виникають свої труднощі, пов'язані з тим, що конкуренти теж пропонують аналогічний продукт. Тому поточні завдання фірми на другій фазі значною мірою сфальцьовані на залученні інтересу покупців не просто до даного продукту, а й до продукту своєї марки. На другій фазі йде конкурентна боротьба за захоплення покупців, боротьба за частку фірми на ринку.

Третя фаза життєвого циклу продукту називається фазою *зрілості* продукту, охоплює той етап у житті продукту, якому відповідають насичення ринку даним продуктом чи стабілізація, навіть зниження прибутку від реалізації продукту. Для даної фази характерне посилення цінової конкуренції, повільне зниження цін, що призводить до поступового зниження прибутковості продукту наприкінці фази.

Четверта фаза життєвого циклу продукту у тому, що продукт *іде* з ринку. Попит на продукт падає. Це призводить до значного падіння його прибутковості. Фірма зосереджена найбільше на тому, чи вигідно з найменшими втратами зняти продукт з виробництва і з ринку. При вирішенні даного завдання фірма постійно повинна зосереджувати увагу на двох факторах: часі і прибутковості, котра знижується.

На рис. 4.1 показана типова крива життєвого циклу промислового продукту, що відображає залежність між фазами життєвого циклу продукту, витратами на його створення і виробництво й доходами від реалізації продукту. У дану схему включено також етап *розробки* продукту, який можна вважати нульовою фазою життєвого циклу.

Як наочно показано на рис. 4.1, спочатку фірма здійснює тільки витрати, потім відбувається більш прискорене зростання обсягу продажів стосовно зростання прибутку, потім прибуток зростає швидше, ніж обсяг реалізації, і далі починається падіння прибутку й наступає падіння обсягу продажів.



Рис. 4.1. Крива життєвого циклу промислового продукту (фінансовий аспект).

Нанесені на графік точки визначають граничні моменти в житті продукту. Точка 1 обмежує етап розробки ідеї продукту. Точка 2 фіксує завершення етапу розробки дослідженого зразка продукту. Точка 3 визначає межу готовності переходу до серійного виробництва продукту. Звичайно, це точка оголошення фірмою про випуск нового продукту.

Точка 4 вказує на початок першої фази – фази виходу на ринок. Точка 5 фіксує завершення фази виходу на ринок і початок фази зростання. Як видно, у цей момент продукт пробився на ринок, обсяг продажів починає зростати доволі високим темпом. Прибуток також починає зростати, хоча і більш повільно, ніж обсяг продажів. Точка 6 відповідає тому моменту в житті продукту, коли починає різко зростати прибуток, хоча вже може починатися відносно уповільнення темпу зростання обсягу продажів, тобто точка 6 визначає настання такого періоду в житті продукту, коли він починає ставати не тільки дохіднішим, а й щораз рентабельнішим.

Точка 7 фіксує завершення фази зростання і настання фази зрілості. Темп зростання прибутку сповільнюється і настає період відносної стабілізації темпів зростання обсягу продажів і прибутку.

Точка 8 є тією точкою у житті продукту, після якої починає падати принесений ним прибуток. Обсяг продажів усе ще продовжує зростати, але через зниження ціни обсяг прибутку починає зменшуватися і продукт втрачає свою привабливість для фірми, тому що в цього продукту усе вже залишилося в минулому.

Точка 9 відповідає тій межі в житті продукту, коли фірма починає знімати його з ринку. Після цього моменту не тільки продовжується падіння прибутку, а й починається скорочення обсягу продажів. Продукт перестає відігравати активну роль на ринку.

Точка 10 фіксує завершення життєвого циклу продукту.

4.2. Основні складові продукту

Очевидно, що фірма продає покупцеві річ (набір речей), послугу (набір послуг) чи комбінацію першого і другого, на створення яких вона затратила визначені засоби, ресурси, організаційні зусилля, час і т. п. для того, щоб додати цим продуктам певної якості. Створювані фірмою якості повинні привернути увагу покупця і спонукати його купити продукцію фірми. Фірма має прагнути створювати якості, корисні для покупця, однак вона може створювати тільки ті якості виробленого нею продукту, що дозволяють наявна в неї технологія, кваліфікація кадрів, наявні ресурси і, нарешті, бачення керівництвом того, якими якостями повинен володіти продукт, вироблений фірмою.

Часто може вийти так, що фірма робить одну продукцію, а продає зовсім іншу, хоча при цьому і вироблена продукція, і продавана мають однакові фізичні властивості, тому що це те саме чи виріб та сама за змістом і формою виконання послуга. Пов'язано це з тим, що покупець не обов'язково купує ті властивості продукції, що виготовила фірма. Він купує ті властивості продукту, що здатні задовольнити його потреби і бажання, відповідають його смаку, примхам і навіть настрою. Наприклад, Аерофлот довгий час закликав клієнтів тим, що довжина його авіаліній найбільша у світі. Може, це і виняткова особливість Аерофлоту, але клієнта, що купує його послуги, цікавлять рівень обслуговування, комфортабельність салону, точність і безпека здійснення перельотів і т. п. Тому дуже важливо мати на увазі, що продукт – це не те, що виробляється, а те, що здобувається покупцем, те, за що він платить.

Фірма робить виріб. Властивості цього виробу, що задовольняють потреби клієнта, становлять зміст продукту. У такому випадку подивимося, що здобуває покупець, за які властивості продукту він платить, тобто що ж становить зміст продукту.

Функціональні властивості та якості

Є очевидним те, що покушця цікавлять ті функціональні властивості та якості продукту, котрі дають змогу йому задовольнити визначені потреби. У значній масі продукція з однорідними споживчими функціями для покупця має більш-менш однакові споживчі властивості. Однак це стосується тільки узагальненого розуміння споживчої функції продукту. Наприклад, при узагальненому розумінні споживча функція автомобіля складається з його здатності перевозити людей і вантажі. Однак покушця, що купує автомобіль для того, щоб використовувати його як засіб візництва для одержання заробітку, можуть цікавити такі споживчі властивості та якості автомобіля, як надійність при інтенсивній, довготерміновій експлуатації, низьке споживання пального, місткість і наявність місткого багажника. Покупець же, що купує автомобіль, щоб «виїжджати у світ», буде цікавитися дизайном автомобіля, обробкою салону, комфортабельністю і т. п. Гонщика цікавлять швидкісні якості автомобіля, його здатність забезпечувати безпеку водія, низка інших відповідних властивостей.

Таким чином, сукупність споживчих характеристик товару розпадається на дві підгрупи. Перша підгрупа – це споживчі функції і властивості товару, що ніби визначають вид товару, його приналежність до визначеної товарної групи: телевізори, автомобілі, наручні годинники і т. п. Кожна дана група товарів має загальне функціональне призначення. При цьому не виключається можливість детальнішого поділу на підгрупи, що відображають більш вузьку функціональну спеціалізацію. Другу підгрупу становлять ті споживчі характеристики і властивості товару, котрі мають особливий споживчий смисл для покупців, тобто ті характеристики, котрі задовольняють конкретні потреби конкретного споживача.

Виробник через особливості свого становища стосовно товару переважно бачить товар крізь призму першої підгрупи споживчих властивостей. Покупець же сприймає споживчі властивості в основному такі, що стосуються другої підгрупи. За останній час тенденція зміни співвідношення усередині продукту першої підгрупи споживчих якостей і другий складається у постійному зростанні питомої ваги другої підгрупи. Тому для успішного функціонування фірма повинна дедалі більше розглядати споживчі якості своєї продукції так, як їх сприймає

споживач, а не виробник. Інакше ця фірма приречена продавати не той продукт, що вона створює.

Було б неввірно думати, що продукт характеризується тільки його функціональними споживчими якостями й властивостями і що покупець робить вибір при покупці товару на основі оцінки й порівняння цих властивостей. Навіть коли споживчі властивості товарів істотно відмінні, покупцеві важко розрізнити їх і тим більше оцінити переваги одних перед іншими. У тій же ситуації, коли однорідних продуктів величезна кількість, коли усі вони відповідно до їхнього опису володіють більш-менш однаковими якостями і, нарешті, коли властивості продукту покупець реально може оцінити лише в процесі його споживання, зміст продукту починає доповнюватися ще декількома істотними складовими.

4.3. Марка продукту та його імідж

По-перше, це марка продукту. Дуже часто покупка продукту робиться тому, що купується виріб визначеної марки. У цьому випадку покупець здобуває не просто товар, що має визначені споживчі властивості, а щось набагато більше. Зміст товару розширюється, тому що покупцем також здобувається право прилучитися до визначеної марки, право користатися виробом визначеної марки чи гарантією визначених споживчих якостей, обумовлених наявністю на продукті даної марки.

Марка продукту — це назва, знак, символ, чи композиція їхньої визначеної комбінації, що використовуються для того, щоб ідентифікувати товари, послуги одного чи декількох продавців, виокремлювати свої продукти від продуктів конкурентів.

Назви, використовувані для марки, можуть бути ім'ям окремого чи декількох облич, окремим чи словосполученням слів, можуть збігатися з назвою фірми, а можуть і відрізнятися.

Дуже часто марка має символічний еквівалент. Це може бути значок, який ставиться на автомобілі, може бути визначене розцвічення, визначений стиль написання назви марки, визначені елементи дизайну продукту і т. п., що дають змогу розпізнати марку. Дані символи, відо-

бражають визначену марку, часто мають цінність і самі по собі. Так, наприклад, у зв'язку з тим, що в Європі до числа найпопулярніших входять автомобільні марки «Мерседес-Бенц», «Вольво», «Порше» і «БМВ» використання їхніх символів для прикраси чи одягу інших виробів приводить до підвищення споживчої привабливості цих виробів.

Для того, щоб захистити виняткове право використання марки, фірми реєструють *торгову марку*, що може цілком збігатися з маркою, а може бути її частиною. Використання торгової марки без згоди власника протизаконне і кримінальне.

Друга важлива складова продукту, що виходить за рамки його функціональних споживчих властивостей, є імідж. Марка й імідж дуже тісно пов'язані між собою. Марка сприяє створенню іміджу, у свою чергу, марка відображає визначений імідж продуктів фірми. Імідж продукту не може існувати, якщо продукт не має марки, товарного знаку, що відрізняє його від інших продуктів. У той же час у більшості випадків покупець віддає перевагу продукції тієї чи іншої марки тільки тому, що ця продукція має визначений імідж. Однак хоча марка й імідж – це два складові продукти, що дуже тісно переплетені між собою, вони ні при яких обставинах не збігаються і не підмінують один одного.

Розглянемо, чим же є імідж, розглянутий як частина продукту, які характеристики продукту він містить у собі, що створює фірма, створюючи імідж продукту, за що платить покупець, купуючи імідж, і які потреби він при цьому задовольняє.

Імідж явища – стійка й поширена уява про особливості, специфічні якості та риси, характерні для даного явища.

Він формується суспільною свідомістю й існує у суспільній свідомості. Хоча, звичайно ж, кожен індивід може мати власну уяву про явище, відмінне від існуючого в суспільній свідомості іміджу даного явища.

Імідж продукту – це розповсюджена й доволі стійка уява про відмітні чи виняткові характеристики продукту, що додають продукту особливу своєрідність і виокремлюють його з ряду аналогічних продуктів.

Імідж продукту складається під впливом чотирьох факторів:

- ◆ імідж фірми (марки), що робить або реалізує даний продукт;
- ◆ якість продукту, що відображає його відповідність пов'язаним у ньому основним споживчим функціям;
- ◆ стан аналогічної продукції інших фірм;
- ◆ критерії, норми й переваги покупців даного продукту.

У свою чергу імідж сам впливає на ці фактори, що приводить до їхньої зміни. Важливо відзначити й те, що ці фактори також перебувають в активній взаємодії і впливають як один на одного, так і на всю сукупність даних факторів.

На відміну від іміджу фірми, пов'язаного з роллю, що фірма відіграє у житті суспільства, в економіці, з філософією керівництва фірми, з її місією, принципами конкуренції, з унікальністю розв'язуваних нею завдань і т. п., імідж продукту в концентрованій формі виражає виняткові відмінні риси продукту, що виокремлюють його в колі аналогічних продуктів або ж наділяють його споживчі функції особливими, специфічними якостями.

Імідж продукту відображає одну з властивостей або комбінацію наступних властивостей продукту.

1. Продукт наділений особливими якостями. Такими якостями можуть бути надійність в експлуатації, зручність у використанні чи, наприклад, вміст великої кількості вітамінів, висока тривалість збереження, відсутність шкідливих речовин.

2. Продукт наділений кращими якостями, ніж аналогічна продукція інших фірм. Це може бути найчистіший продукт чи найдешевший серед аналогічних, чи найспоживаніший у країні і т. п. Наприклад, імідж горілки «Кристал» пов'язаний з тим, що це найякісніша і найчистіша (без шкідливих домішок) горілка.

3. Продукт, що відображає статус покупця. Це продукти, імідж яких у тому, що їх споживають визначені соціальні верстви населення. Продукти можуть мати імідж, що відображає професійний статус, приналежність до визначеної вікової групи і т. п. Приміром, у Росії мобільний телефон має цілком стійкий імідж продукту, користування яким визначає приналежність до категорії доволі забезпечених ділових людей.

4. Продукт, що володіє винятковою відмінною рисою. Такою особливістю може бути унікальність продукту чи виняткові обставини його

го створення, стовідсоткова невідтворюваність продукту і т. п. Прикладом продуктів, що володіють таким іміджем, можуть бути вироби ремісників, те, що узагальнено називається «hand made». Наприклад, такий імідж мають «хохлома» чи інші аналогічні вироби народних промислів.

5. Продукт, що пов'язаний з особливою ситуацією. Звичайно ці продукти мають характер пам'ятного сувеніра, ритуального продукту або ж продукту, що відповідає певним ситуаціям. Скажімо, шампанське в нашій країні має імідж напою, який необхідно пити в урочистій обстановці при проголошенні заздраниць.

6. Продукт, що асоціюється з окремими людьми. У даному випадку зустрічаються два найрозповсюдженіші варіанти. Перший варіант – це коли створення продукту пов'язується з конкретною людиною чи групою людей. Другий – коли продукт використовувався певною людиною чи групою людей. Велику кількість прикладів іміджу продукту такого роду дають зразки одягу, що були введені в побут відомими артистами. У нашій країні прикладом цього може бути взуття від А. Пугачової. До даного типу іміджу відносять імідж продуктів, реалізованих під гаслом про те, що фірма постачає свою продукцію якому-небудь видатному клієнту. У радянський час виробники фруктового вина в Литві любили повторювати, що вони постачають це вино до двору англійської королеви.

Як видно, імідж продукту має різні прояви, пов'язаний з різними характеристиками продукту і відображає різні підходи споживача до продукту. В одному продукті споживач бачить одне, і це створює в його очах імідж даного продукту, в іншому – інше, у третьому – третє і т. д. Однак необхідно зазначити, що, незважаючи на розмаїтість іміджу продуктів, є щось загальне в їхній основі. Саме це, загальне, уbrane у форму конкретного прояву, створює фірма, і це загальне купує споживач продукту, викладаючи свої гроші за імідж продукту.

Здобуваючи товар, що має визначений імідж, здійснюючи додаткову плату за цей імідж, покупець оплачує асоціації, пов'язані й з цим товаром. При цьому покупець ніби здобуває не тільки товар, а й особливе місце цього товару в навколишній середовищі, що відображається у концентрованій формі в іміджі товару. Купуючи імідж як складову частину продукту, покупець задовольняє свої мрії і надії прилучитися до визначених процесів в оточенні, зайняти в ньому визначене місце. Тому, створюючи імідж продукту, викладаючи в цей процес великі кош-

ти, фірма повинна чітко усвідомлювати, що, домагаючись винятковості свого товару, створюючи в нього відмінні риси, вона в кінцевому рахунку мусить все це підкоряти основній меті створення іміджу: виведенню свого товару на таке місце в середовищі, що має підвищену привабливість для покупця.

Імідж продукту приносить фірмі позитивні результати тільки в тому випадку, коли він має привабливість для покупця. Людині, яка не цікавиться своїм статусом, немає необхідності платити за імідж, що повинний підняти його статус у власних очах і очах оточення. Тому, створюючи конкурентний імідж продукту, треба усвідомлювати, якому покупцеві цей продукт буде призначений, кого фірма бачить споживачем свого продукту.

Імідж – доволі сильна, але в той же час небезпечна для неї зброя у руках фірми. Імідж створюється дуже довго, для його створення вимагаються великі зусилля і засоби. Але підірвати його можна відразу. При цьому негативний ефект для фірми іноді може бути просто катастрофічним. Тому, створюючи імідж, фірма повинна розуміти, що надалі їй необхідно буде докладати відповідних зусиль для того, щоб цей імідж підтримувати.

4.4. Упакування й етикетка

Третью складової продукту, що виходить за рамки його функціонально-споживчих якостей, є упакування й етикетка. Практично кожному покупцеві доводилося стикатися з такими ситуаціями, коли покупка робилася тільки через привабливе упакування, барвисту етикетку. І навпаки, часті випадки, коли відсутність належного упакування унеможливило покупку навіть найпотрібнішого товару. Неприваблива етикетка може убити найкращий товар, до таких же наслідків може привести відсутність належної інформації на етикетці чи, навпаки, зайва інформація на ній. Упакування й етикетка іноді стають символом товару, що дає змогу розпізнавати його на різних ринках. У деяких випадках упакування дає змогу збільшити можливості використання продукту за прямим призначенням і навіть розширити його споживчі функції. Наприклад, створення для напоїв паперових пакетів з приклеєни-

ми до них трубочками різко розширило можливості продажу соків й інших безалкогольних напоїв.

Упакування пов'язане з реалізацією однієї чи декількох наступних функцій.

1. Упакування є *місткістю*, де перебуває продукт. У цьому випадку упакування повинно забезпечувати визначений обсяг для продукту, що поміщається в ньому. Залежно від сталого попиту фірми визначають, якого обсягу упакування потрібно використовувати, і те, у якій відносній пропорції. Дуже часто фірми намагаються зберегти єдиний вид і єдину етикетку стосовно упакувань різного обсягу. Крім забезпечення визначеного обсягу для змісту в ньому продукту, упакування як важливе завдання має забезпечення зберігання продукту. Здатність упакування забезпечувати зберігання продукту при транспортуванні і збереженні, запобігати його псуванню чи зниженню якості під впливом зовнішніх факторів, таких, як температура, вологість, освітленість і т. п., відіграє винятково важливу роль для збільшення можливостей реалізації продукту.

Нарешті, як місткість, де зберігається продукція, упакування повинно мати на собі необхідну інформацію про продукт, що перебуває у ньому: що за продукт, у якій кількості, дата виготовлення товару і термін його зберігання, умови збереження і транспортування, для кого призначений продукт і т.п.

2. Упакування й етикетка є засобом *залучення уваги* покупця до продукту. Для цього проводиться спеціальна робота зі з'ясування того, яке упакування і яка етикетка найбільше привертають увагу покупця, який вид упакування й етикетки може викликати інтерес покупця до продукту. Відповідно до результату цих досліджень розробляються пропозиції за формою, видами і розфарбуванням упакування, розробляється дизайн етикетки з такою метою, щоб покупець побачив товар і зацікавився ним. Звичайно, якщо в упакуванні є продукт відомої марки, у фокусі уваги знаходиться марка чи торговий знак. Якщо ж марка невідома, то для залучення уваги використовуються інші засоби, такі, наприклад, що звертають на себе увагу – оригінальне розфарбування.

3. За допомогою упакування й етикетки фірма *рекламує марку і створює імідж* товару. Упакування, особливо пакети, у які кладуться придбані товари, сприяє широкому поширенню і популяризації марки фірми. Покупці в даному випадку є ніби безкоштовними агентами з ре-

кламування марки фірми, її окремих продуктів, зображення яких наноситься на упакування.

Багато фірм дуже відповідально підходять до розробки пакувальних засобів й обгорткових матеріалів, особливо фірмових пакетів, тому що це створює враження про фірму, що може закріплювати бажаний для фірми імідж, а може його й руйнувати. При вдало розробленій стратегії упакування навіть може бути добрим засобом створення бажаного для фірми іміджу. Наприклад, створення паперових одноразових склянок, паперових пакетів для картоплі й паперових тарілок дало змогу системам ресторанного обслуговування, таким, як «Макдоналдс», знайти імідж ресторанів швидкого обслуговування (fast food).

4. Упакування має *додаткове застосування* після того, як товар здобувається споживачем. Воно застосовується для збереження товару в процесі його використання. Крім цього, упакування може вживатися як інструмент використання продукту, котрий часто є дуже важливим фактором, що впливає на покупця при виборі продукту. Наприклад, якщо в упакуванні є рідкий товар, перевагу при покупці може бути віддано тому продукту, упакування якого дає змогу легше й зручніше відливати цю рідину. Упакування можуть містити ручки, засоби вилучення товару й інші додаткові пристосування. Також упакування може використовуватися додатково поза зв'язком з товаром, що міститься у ньому. Наочним прикладом цього є фірмові пакети.

Важливим напрямком наступного використання упакувань є їхня утилізація. Це може бути повернення упакувань для повторного використання або ж використання упакувань як вторинної сировини. Значення даного напрямку використання упакувань дедалі більше зростає, особливо в зв'язку із загостренням проблем забруднення навколишнього середовища.

При створенні упакування необхідно брати до уваги, що будь-яке упакування може почати відігравати істотну роль у реалізації продукту, якщо її розробити з урахуванням названих функцій. При розробці упакування й етикетки важливо також враховувати й те, що буде міститися в упакуванні, у яких умовах буде зберігатися продукт, як буде транспортуватися, у яких умовах, для яких цілей і ким буде споживатися. Упакування бувають трьох типів:

- ◆ первинні, у яких безпосередньо зберігається продукт;

- ◆ вторинні, де міститься продукт у первинному упакованні;
- ◆ транспортні, у яких перевозиться і зберігається товар.

Існування цих трьох типів також необхідно враховувати при розробці кожного конкретного упаковання, тому що для кожного типу упаковання є свій набір спеціальних вимог.

4.5. Гарантії

Четвертою складовою продукту, що виходить за рамки його споживчих функцій, є гарантії.

Гарантії — це ті зобов'язання фірми стосовно її продукту, котра вона приймає перед покупцем і береться виконувати їх після того, як продукт був проданий.

У зв'язку зі збільшенням розмаїтості продуктів, розширенням числа каналів їхнього збуту, ускладненням механізмів і пристроїв, що входять у продукт значення для покупця гарантії як складового продукту стає найчастіше критичним. Наприклад, на початку 90-х рр. у США спостерігалось різке збільшення попиту на автомобілі фірми «Хонда», незважаючи на те, що попит на більшість інших автомобілів падав. Однією з основних, а, може, й основною причиною цього з'явилася створена фірмою система обслуговування автомобілів. Вона відрізнялася істотними зручностями для користувачів автомобілів «Хонда», що і спонукало американських покупців віддати перевагу цьому автомобілю перед іншими японськими, американськими і європейськими автомобілями.

Може видатися, що гарантії застосовні тільки до технічно складних продуктів або до дуже дорогих продуктів. Насправді реальна практика бізнесу свідчить, що це не так. Гарантії як складова частина продукту, за яку платить покупець і яка сама по собі є цінністю для нього, можуть бути застосовані фактично до будь-якого продукту. Більш того, багато фірм штучно розширюють сферу чи гарантії навіть винаходять і пропонують гарантії, що можуть бути зовсім не пов'язані з функціональними й експлуатаційними характеристиками продуктів, для того, щоб привернути увагу покупців до їх продукції, підвищити цінність продукції для покупця.

Систему гарантій, що входять у зміст складової продукту, можна розбити на кілька груп у залежності від того, які зобов'язання стосовно покупця бере на себе фірма. При цьому необхідно зазначити, що найчастіше використовуються комплексні гарантії, котрі пропонують покупцеві цілий спектр зобов'язань фірми. Однак їх можна подати як сукупність окремих гарантій, що можуть бути віднесені до однієї з нижчеописаних груп.

Першу групу гарантій становлять гарантії визначених якостей продукту, що фірма видає, спираючись на свою марку, використовуючи свій імідж, апелюючи до попереднього досвіду і т. п. У цьому випадку фірма робить усе при створенні продукту, щоб забезпечити обіцяні нею гарантії. Вона призначає більш високу ціну, вимагаючи, щоб клієнт платив за властивості продукту, що гарантується висока якість, але при цьому ставить під удар свою репутацію, свій імідж, якщо гарантії не реалізуються. Клієнт купує продукт і платить більш високу ціну за гарантії, виходячи з того, що він довіряє фірмі. Однак у випадку, коли реально гарантована фірмою якість продукту не виявляється, покупець зазнає шкоди в розмірі оплачених, але не виправданих гарантій. Перша група гарантій доволі традиційна. Тому що ці гарантії не мають компенсаційних механізмів та існує високий ризик і можливість негативних наслідків для обох сторін. Тому дана група гарантій може використовуватися в бізнесі в тому випадку, коли обидві сторони доволі інформовані один про одного: клієнт добре знає фірму і довіряє їй, а фірма, у свою чергу, приймає не всякого клієнта, намагається скласти визначене коло довіреної клієнтури. В умовах високої динамічності зв'язків фірми з клієнтом, мінливості ринку і т. п. сфера застосування гарантій даної групи істотно звужується. При цьому щораз рідше зустрічаються ситуації, коли продукт містить у собі гарантії тільки першого типу, хоча вони продовжують входити в продукт у комбінації з гарантіями інших типів.

Другу групу гарантій становлять ті гарантії, стосовно яких покупець одержує право на гарантійне обслуговування, ремонт і обмін товару у випадку його чи поломки невідповідності експлуатаційним характеристикам, зазначеним у специфікації товару.

Гарантійне обслуговування включає широкий набір послуг, що робляться клієнту. Це не тільки профілактичне обслуговування, а й установка і запуск у дію продукту, навчання клієнта правилам експлуатації продукту, постачання клієнта додатковою інструкцією, що допомагає

йому якісніше використовувати продукт. Для того, щоб зробити гарантійне обслуговування зручнішим для клієнта, фірма бере на себе зобов'язання стежити за графіком проведення обслуговування, здійснювати необхідне транспортування і т. п.

Гарантії по ремонту й обміну товару у випадку його поломок чи невідповідності заявленій якості щораз частіше виступають вирішальним фактором для покупця у наданні переваги якому-небудь з однорідних продуктів. При цьому покупець враховує доступність, швидкість і простоту одержання послуг відповідно до гарантій. Наприклад, величезна різниця у змісті гарантії на ремонт автомобіля при його поломці існує, хто – фірма чи власник – забирає і доставляє автомобіль на ремонт з місця його поломки. Істотним для даного типу гарантій є те, скільки клієнт повинен заплатити за послуги по ремонту. Часто фірми йдуть на зниження цих витрат для покупця, роблячи тим самим гарантії більш вагомими частиною продукту і компенсуючи в такий спосіб свої збитки на ремонті вигодами від реалізації продукту.

До третьої групи гарантій відносять гарантії, пов'язані з ціною товару. Дуже часто такі гарантії як одні з найважливіших включаються у продукт фірмами, що ведуть стійку цінову конкуренцію. Відповідно до цих гарантій покупець має право одержати знижку з ціни товару в тому випадку, якщо він купив товар по одній ціні, а після цього відбулося зниження ціни на даний товар. Звичайно, термін дії даної цінової гарантії обмежений, однак він достатній для того, щоб покупець одержав товар, не чекаючи настання розпродажу цього товару за зниженими цінами. До даної групи гарантій відносять і гарантії найнижчої ціни. У цьому випадку, коли продавець повідомляє, що в нього найнижча ціна, він бере на себе зобов'язання компенсації цінової різниці, якщо даний товар кимсь продається по нижчій ціні. Більше того, деякі фірми гарантують компенсацію навіть більшу, ніж величина різниці, як у випадку наступного зниження ціни, так і у випадку оголошення нижчої ціни яким-небудь іншим продавцем.

Визначеним різновидом даних гарантій можна вважати гарантії обсягу продаваного продукту або послуги, що робиться. Це може бути гарантія стовідсоткової відпустки продукту, а може бути і гарантія надлишкової відпустки продукту. Наочним прикладом гарантій стовідсоткового обслуговування клієнта може бути так звана система собачих коробок, коли вся їжа, що залишилася від замовлення у ресторані, упакується в спеціальні пакети і віддається клієнту. Така система

Стратегічний аналіз

може видатися для нас безглуздою і несуттєвою. Однак вона відіграє важливу роль у ресторанній справі багатьох країн, наприклад США.

Четвертою групою гарантій є гарантії на повернення купленого продукту поза залежністю від того відповідає чи ні товар оголошеним якостям чи відбулися якісь поломки. Цей тип гарантії є наочним прикладом того, як традиційний погляд на гарантії надійності і якості продукту може бути розширений і видозмінений таким чином, що складова гарантії вже застосовується до продуктів, до яких вона раніше зовсім не застосовувалась. Гарантія можливості повернення товару з повною компенсацією покупцеві зробленої ним оплати протягом визначеного періоду після його покупки без пред'явлення обґрунтування повернення, а тільки через небажання далі мати куплений продукт уможливило застосування даної гарантії практично до будь-якого товару, що не втрачає своїх споживчих якостей за гарантійний період використання.

Підсумовуючи викладене, схематично структуру продукту можна подати в такий спосіб (рис. 4.2):

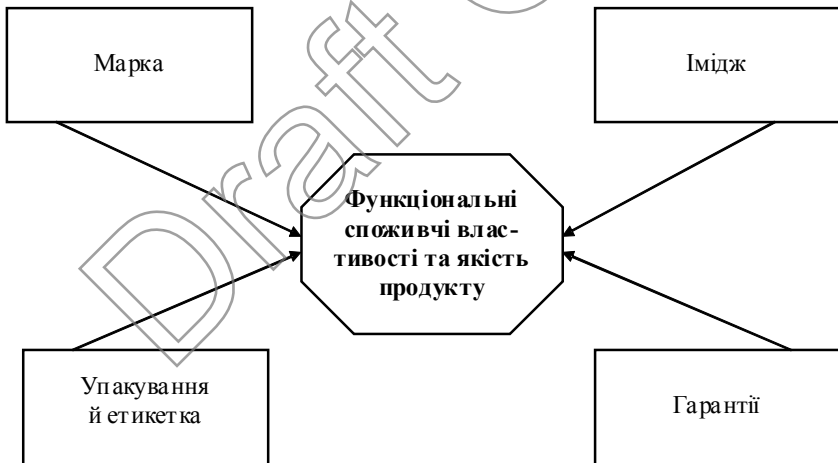


Рис. 4.2. Складові продукту.

- ◆ ядро продукту – функціональні споживчі якості та властивості продукту;
- ◆ відмітна фірмова «оболонка» продукту – марка, імідж, упаковання й етикетка, гарантії.

Фірма заграчає кошти не тільки на створення ядра, а й на створення оболонки продукту. Це може видатись нераціональним і навіть марнотратним. Однак покупець платить за товар не тільки виходячи з його функціональних споживчих якостей, а й дуже часто в першу чергу залежно від стану його оболонки. Оболонка його цікавить ніяк не менше ніж ядро продукту. Покупець виграє від якісної оболонки тому, що вона, так само як і ядро, задовольняє його визначені потреби. Тому при розробці стратегії фірми продукт повинен розглядатися тільки як єдність усіх його п'яти складових.

Стратегія продукту на окремих фазах його життєвого циклу

Фірма створює і реалізує продукт. Але її поведження перебуває при цьому під сильним зворотним впливом продукту, стан якого визначається тим, у якій частині життєвого циклу він перебуває. Проходячи окремі фази життєвого циклу, продукт впливає на всі сфери і функції керування, вимагаючи їхньої відповідної модифікації. Залежно від того, у якій фазі є продукт, визначають цілі й стратегії, вибирають форми та методи керування створенням і реалізацією продукту, будують управлінські й інформаційні схеми і т. п. Наприклад, якщо на стадії розробки продукту стиль керування повинний бути творчим, форми організації праці гнучкими, а ухвалені рішення повинно включати великий ступінь ризику, то на стадії зрілості керування повинно виключати імпровізації і ризик, повинно жорстко орієнтуватися на фінансові аспекти виробництва і збуту для того, щоб забезпечувати максимально можливе надходження грошей.

Можна виокремити три рівні впливу життєвого циклу продукту на стратегічні рішення фірми.

Перший рівень – рівень *стратегії поведження фірми*. У даному випадку фаза, де перебуває продукт, впливає на вибір стратегії поведження фірми в середовищі: чи візьме вона курс на диверсифікованість, чи на розширення ринків або ж, навпаки, вибере стратегію скорочення. Хоча продукт впливає на вибір стратегії фірми, необхідно

пам'ятати, що, крім продукту, є ще кілька могутніх факторів, що визначають вибір стратегії фірми.

Другий рівень стратегічних рішень пов'язаний *власне із самим продуктом* і стосується того, що робити з цим продуктом, які зміни вносити в його виробництво, що змінювати в змісті продукту і т. п. Наприклад, стосовно продукту, що перебуває у фазі зрілості, можуть бути застосовані такі стратегії:

а) просування марки продукту: інтенсивна реклама марки, розробка привабливішого упакування, розширення супутніх послуг, концентрація зусиль на закріпленні вже сформованих покупців, а не на залученні нових;

б) збільшення розмаїтості й варіантності продукту: упровадження безлічі різних деталей оформлення, різного дизайну, різних кольорів, пошук та використання оригінальних і виняткових форм, відмінного упакування, а також багатоваріантність допоміжних комплектуючих деталей;

в) підвищення престижності продукту; поліпшення його якості, використання престижних марок і упакувань, підвищення й утримання ціни на високому рівні, перевага малого обсягу продажів на ринках, де клієнти готові купувати за високу ціну, великим обсягом продажів за низькими і помірними цінами на масових ринках;

г) підвищення доступності продукту: розширення мережі продажів, використання різних систем торгівлі, використання непрестижних марок, що дають змогу продавати товар за низькою ціною, розширення систем обслуговування, створення спрощених моделей і т. п.

Третім рівнем стратегічних рішень, пов'язаних з проходженням продуктом окремих фаз життєвого циклу, є *маркетингові стратегії*. Дані **стратегії** визначають те, як повинна працювати маркетингова підсистема фірми на різних фазах життя продукту. Докладно ці стратегії описані в підручниках з маркетингу.

4.6. Стратегія створення нового продукту

Інноватори та послідовники

Створення нових продуктів для більшості фірм є необхідною умовою їхнього виживання в конкурентній боротьбі. При цьому слід зазначити, що зовсім не обов'язково для успішної конкуренції, щоб фірма весь час була лідером у відновленні продукції. Є дві стратегії виходу фірми на ринок з новим продуктом:

- ◆ виходити на ринок раніше від інших фірм чи в числі перших;
- ◆ виходити на ринок тоді, коли новий продукт уже міцно закріпився на ринку.

Перші фірми звичайно вважаються інноваторами у відповідній галузі чи відповідному продукту, другі – послідовниками. Фірма має право обирати свою стратегію нового продукту. Однак незалежно від того, яку стратегію відновлення продукту має фірма, загальним є те, що вона мусить в будь-якому випадку створювати новий продукт.

Фірма-інноватори повинні володіти високим науково-технічним потенціалом, мати відмінних дослідників, дизайнерів, розроблювачів, активно підтримувати дух новаторства на фірмі й творчий підхід до роботи, бо дані фірми зіштовхуються з великим ризиком, а їхнє керівництво повинне бути готовим йти на це. Консерватор не може керувати такою фірмою. Фірма-інноватори змушені вкладати великі кошти в наукові, маркетингові дослідження і розробки.

Для *фірм-послідовників* дуже важливим є наявність могутнього виробничо-технічного, фінансового й збутового потенціалу. На відміну від інноваторів їм не потрібно багато вкладати в НІОКР, не потрібно ризикувати, виходячи на ринок нових продуктів. Але в них є великий ризик іншого роду: вони можуть спізнитися. Тому для цих фірм як основну вимогу, без якого неможливе їхнє успішне функціонування, висувается вимога наявності потенціалу швидкого перебудування. Якщо здатність до творчості є ключовою умовою успіху для фірм-інноваторів, то такою умовою для фірм-послідовників є здатність змінюватися і надолужувати втрачене.

4.7. Підходи до створення нового продукту

Можна виокремити два можливих підходи до створення нового продукту.

Перший підхід полягає у тому, що фірма створює зовсім новий продукт з новими функціональними властивостями, для створення якого використовуються нові відкриття і принципи, нові технології, матеріали.

Звичайно, створення окремих продуктів такого роду є початком перевороту на споживчому ринку й у виробництві. Хоча зустрічаються і такі випадки, коли зовсім новий продукт призводить тільки до витіснення старого і не викликає серйозних змін ні на ринку, ні у виробництві.

При другому підході фірма вносить зміни в продукт, роблячи його новим для покупця, але не здійснюючи при цьому принципової заміни старого продукту на зовсім новий.

Такий підхід дуже широко використовується фірмами в їхній практиці відновлення продукції і може бути реалізований як один з чотирьох напрямків відновлення продукції:

- 1) створення нової моделі чи модифікації продукту;
- 2) поліпшення якості продукту (наприклад, підвищення надійності, поліпшення смаку, збільшення терміну зберігання і т. д.);
- 3) зміни стилю продукту (зміни його зовнішнього оформлення, упакування і т. п.);
- 4) істотних змін у функціональних властивостях продукту (додавання нових споживчих якостей, а також заміни одних на інші).

Етапи створення нового продукту

При реалізації стратегії створення нового продукту дуже велике значення має правильно побудований процес здійснення цієї стратегії. Кожна фірма може мати свою концепцію і схему створення нового продукту. Однак, незважаючи на розмаїтість підходів, є певна загальна схема процесу створення нового продукту на фірмі (Wind, p. 228), кот-

ра включає у себе сім обов'язкових кроків, які фірма повинна зробити при розробці нового продукту (рис. 4.3).

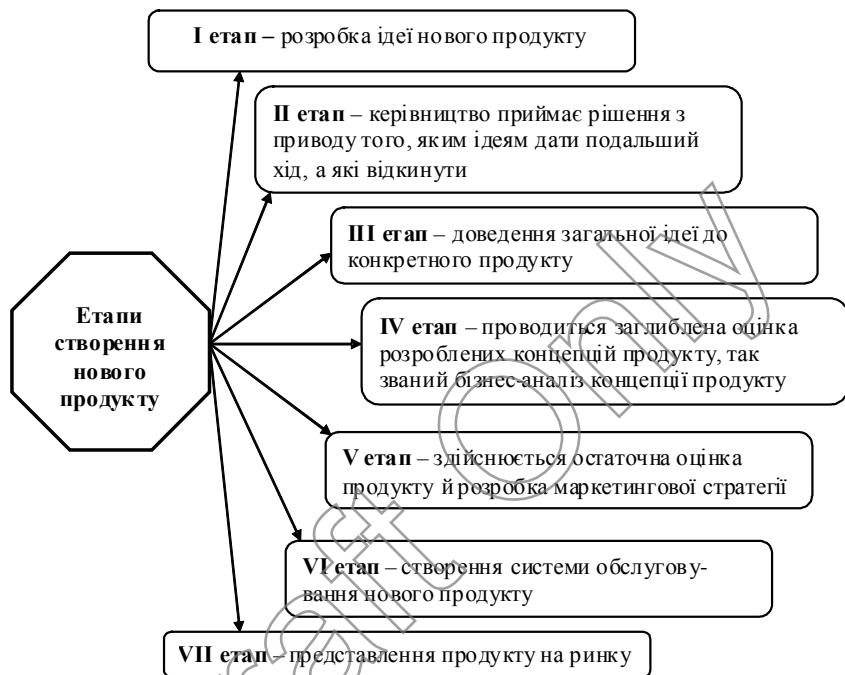


Рис. 4.3. Схематичне представлення етапів створення нового продукту.

Перший крок – це розробка ідеї нового продукту. На даному кроці фірма повинна використовувати потенціал не тільки дослідників і конструкторів, а й покупців, продавців, працівників розподільчої мережі та навіть конкурентів. Активну позицію має займати вище керівництво. Зокрема воно повинно сприяти генеруванню ідей і здійснювати координацію зусиль усіх сторін, що беруть участь у цьому процесі. На даному кроці виробляється кілька ідей, частина з яких поступово відкидається, а частина одержує подальше просування до втілення у реальному новому продукті.

Другий крок полягає в тому, що вище керівництво приймає рішення з приводу того, яким ідеям дати подальший хід, а які відкинути. Це дуже відповідальна й делікатна процедура, тому що можна відкинути ідеї, на реалізації яких конкуренти можуть домогтися успіху. Чи навпаки, керівництво може дати хід безперспективним ідеям, реалізація яких не дасть бажаних результатів, тому що рішення щодо нового продукту завжди має стратегічний характер і при доборі ідей керівництво повинно використовувати весь доступний набір інструментів стратегічного аналізу.

Третій крок – це доведення загальної ідеї до конкретного продукту. На цьому кроці розробляється концепція нового продукту і проводиться перевірка його на сприйняття ринком. З'ясовується ступінь впевненості у тому, що продукт знайде покупців.

Четвертий крок у створенні нового продукту полягає в тому, що проводиться заглиблена оцінка розроблених концепцій продукту, так званий бізнес-аналіз концепції продукту. Аналіз включає оцінку обсягу виробництва, витрат і прибутку, потенційно закладених у новому продукті. В оцінці беруть участь три функціональні групи:

- ◆ працівники маркетингових служб оцінюють можливий обсяг продажів;
- ◆ розроблювачі продукту подають інформацію щодо можливих витрат виробництва продукту;
- ◆ фінансисти здійснюють аналіз прибутковості продукту;

Ті концепції нових продуктів, що пройшли бізнес-аналіз, приймаються. Відповідно до них виготовляються досвідчені зразки, що проходять тестування на стан їх функціональних споживчих характеристик, а також попереднє тестування на споживчому ринку у вигляді так званих пробних зразків.

На п'ятому кроці здійснюється остаточна оцінка продукту і розробка маркетингової стратегії. На цьому кроці на ринок в обмеженій кількості випускається справжній продукт. Завдання цього кроку у тому, щоб виявити можливі труднощі, з якими зіштовхнеться реалізація продукту, а також одержати інформацію для уточнення маркетингової стратегії і передбачуваної прибутковості продукту.

Шостий крок – створення системи обслуговування нового продукту, що повинна забезпечувати інформацію для оцінки результатів реалізації нового продукту.

Сьомим кроком є представлення продукту на ринку. Цей крок має переважно рекламний характер і пов'язаний з тим, що фірма повідомляє про вихід на ринок з новим продуктом. Для даного кроку дуже важливим є облік фактора часу, а також факторів, пов'язаних з територіальною стратегією фірми, асортиментом уже реалізованої нею продукції, передбачуваними групами покупців і т. п.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Поняття продукту.*
2. *Фактори, що визначають розуміння продукту.*
3. *Основні складові продукту.*
4. *Функціональні властивості та якості.*
5. *Марка продукту.*
6. *Імідж продукту.*
7. *Упакування й етикетка.*
8. *Що таке гарантія?*
9. *Життєвий цикл продукту.*
10. *Стратегія продукту на окремих фазах його життєвого циклу.*
11. *Стратегія створення нового продукту.*
12. *Підходи до створення нового продукту.*
13. *Етапи створення нового продукту.*

Розділ 5.

СТРАТЕГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМИ

Ключові слова:

інвестиційний проект, види проектів, класифікація інвестиційних проектів, життєвий цикл проекту, фази інвестиційного проекту, структура керування інвестиційним портфелем, ризик інвестиційного портфеля, інвестиційні стратегії, ефективність інвестицій, чистий дисконтований дохід (ЧДД), індекс прибутковості (ІД) елемента, внутрішня норма прибутковості (ВНД) елемента, термін окупності для реальних інвестицій, аналіз портфеля бізнесів, «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ), етапи проведення аналізу портфеля бізнесів, матриця Бостонської консалтингової групи, фактори привабливості ринку і стратегічного становище бізнесу, показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності, матриця Ансоффа й тримірна схема Абеля, товарна експансія, показниках ефективності господарських організацій.

- 5.1. Види інвестиційних проектів. Класифікація інвестиційних проектів.
- 5.2. Цикл реального інвестиційного проекту.
- 5.3. Процес керування інвестиційним портфелем. Ризик інвестиційного портфеля.
- 5.4. Ефективність інвестиційної діяльності. Принципи інвестиційної стратегії.
- 5.5. Сутність аналізу портфеля бізнесів. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів.
- 5.6. Діагноз майбутнього портфеля.
- 5.7. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку». Матриця «привабливість – конкурентоспроможність». Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM. Матриця Ансоффа. Тримірна схема Абеля.
- 5.8. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

5.1. Види інвестиційних проектів.

Класифікація інвестиційних проектів

Інвестиційний проект – це основний документ, котрий визначає необхідність здійснення реального інвестування, де у загально прийнятій послідовності розділів є основні характеристики проекту й фінансові показники.

Розроблений реальний інвестиційний проект дає змогу спочатку власникам і менеджерам підприємства, а потім і стороннім інвесторам всебічно оцінити доцільність його реалізації й ефективність, що очікується.

Для наведених інвестиційних проектів, підприємства що фінансуються за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюється по скороченому колу розділів і показників.

Види проектів

Виокремлюють чотири основних фактори (класифікаційних ознак), що визначають кожен конкретний проект:

1. Масштаб (розмір) проекту.
2. Терміни реалізації.
3. Якість.
4. Обмеженість ресурсів.

У «нормальному» проекті всі ці фактори враховуються як більш-менш рівноправні. Але є проекти, де один з факторів відіграє домінуючу роль і вимагає до себе особливої уваги, а вплив інших факторів нейтралізується за допомогою процедур контролю.

Для невеликих інвестиційних проектів, що фінансуються підприємствами за рахунок внутрішніх джерел, обґрунтування здійснюється за скороченим колом розділів і показників. Таке обґрунтування може мати лише ціль здійснення інвестиційних проектів, його основні параметри, обсяг необхідних фінансових витрат, показники ефективності здійснюваних інвестицій, а також схему реалізації інвестиційного проекту.

Для середніх і великих інвестиційних проектів, фінансування реалізації яких намічається за рахунок зовнішніх джерел, необхідне повномасштабне обґрунтування щодо існуючих національних і міжнародних стандартів. Таке обґрунтування інвестиційних проектів підпорядковане визначеній логічній структурі, котра має уніфікований характер у більшості країн з розвинутою економікою (відхилення від загальноприйнятої структури викликані лише галузевими особливостями і формами здійснення реальних інвестицій).

З погляду масштабності, проекти поділяються на малі проекти і мегапроекти.

Малі проекти допускають ряд спрощень у процедурі проектування і реалізації, формуванні команди проекту. Разом з тим, ускладнення виправлення допущених помилок вимагає дуже ретельного визначення об'ємних характеристик проекту, учасників проекту і методів їхньої роботи, графіка проекту і форм звіту, а також умов контракту.

Мегапроекти – це цільові програми, що містять кілька взаємозалежних проектів, об'єднаних загальною метою, виділеними ресурсами і відпущеним на їхнє виконання часом.

Такі програми можуть бути міжнародними, державними, національними, регіональними.

Мегапроекти в ідзначаються такими характерними рисами:

- ◆ високою вартістю (порядку \$1 млрд. і більше);
- ◆ капіталомісткістю – потреба у фінансових коштах у таких проєктах вимагає нетрадиційних (акціонерних, змішаних) форм фінансування;
- ◆ трудомісткістю;
- ◆ тривалістю реалізації: 5–7 і більше років;
- ◆ віддаленістю районів реалізації, а отже, додатковими витратами на інфраструктуру.

Особливості мегапроектів вимагають обліку низки факторів, а саме:

- ◆ розподілу елементів проєкту за різними виконавцями і необхідністю координації їхньої діяльності;
- ◆ необхідністю аналізу соціально-економічного середовища регіону, країни в цілому, а можливо, і ряду країн-учасниць проєкту;
- ◆ розробкою і постійним відновленням плану проєкту.

З погляду терміну реалізації, проєкти поділяються на короткотермінові, середньотермінові і довготермінові.

Короткотермінові проєкти звичайно реалізуються на підприємствах з виробництва різного роду новинок, досвідчених установках, відбудовних роботах.

На таких об'єктах замовник йде на збільшення остаточної (фактичної) вартості проєкту проти початкової, оскільки найбільше він зацікавлений у якнайшвидшому його завершенні.

Середньо- і довготермінові проєкти відрізняються тільки термінами виконання і для них характерне затягування фази початкового планування.

Щодо якості, то проєкти поділяються на дефектні й бездефектні.

Бездефектні проєкти як домінуючий фактор використовують підвищену якість.

Звичайно, вартість бездефектних проєктів дуже висока і вимірюється сотнями мільйонів і навіть мільярдів доларів.

З огляду на фактор обмеженості ресурсів, можна виокремити мультипроєкти, монопроєкти і міжнародні проєкти.

Мультипроекти використовують у тих випадках, коли задум замовника проекту стосується декількох взаємозалежних проектів, кожен з яких не має свого обмеження щодо ресурсів.

Мультипроектном вважається виконання безлічі замовлень (проектів) і послуг у рамках виробничої програми фірми, обмеженої її виробничими, фінансовими, тимчасовими можливостями і вимогами замовників.

Як альтернативні мультипроекти є монопроекти, що мають чітко обкреслені ресурсні, тимчасові й ін. рамки, реалізовані єдиною проектною командою і являють собою окремі інвестиційні, соціальні й інші проекти.

Міжнародні проекти відрізняються значною складністю і вартістю. Їх відрізняє також важлива роль в економіці й політику тих країн, для яких вони розробляються.

Специфіка таких проектів у тому, що устаткування і матеріали для таких проектів закупаються на світовому ринку. Звідси – підвищені вимоги до організації, котра здійснює закупівлі для проекту.

Рівень підготовки таких проектів повинен бути істотно вищим, ніж для аналогічних «внутрішніх» проектів.

Класифікація інвестиційних проектів

Оформлені в розрізі окремих форм реального інвестування підприємства, інвестиційні проекти класифікуються за низкою ознак (рис. 5.1).

Залежно від видів інвестиційних проектів за їх класифікацією диференціюються вимоги до їх розробки.

5.2. Цикл реального інвестиційного проекту

Розробка й реалізація реального інвестиційного проекту – від початкової ідеї до експлуатації підприємства – може бути представлена у вигляді циклу, що складаються з трьох окремих фаз: передінвестиційні, інвестиційної й експлуатаційної (рис. 5.2). Кожна з цих фаз, у свою чергу, підрозділяється на стадії і деякі з них містять такі важливі види діяльності, як консультування, проектування і виробництво.

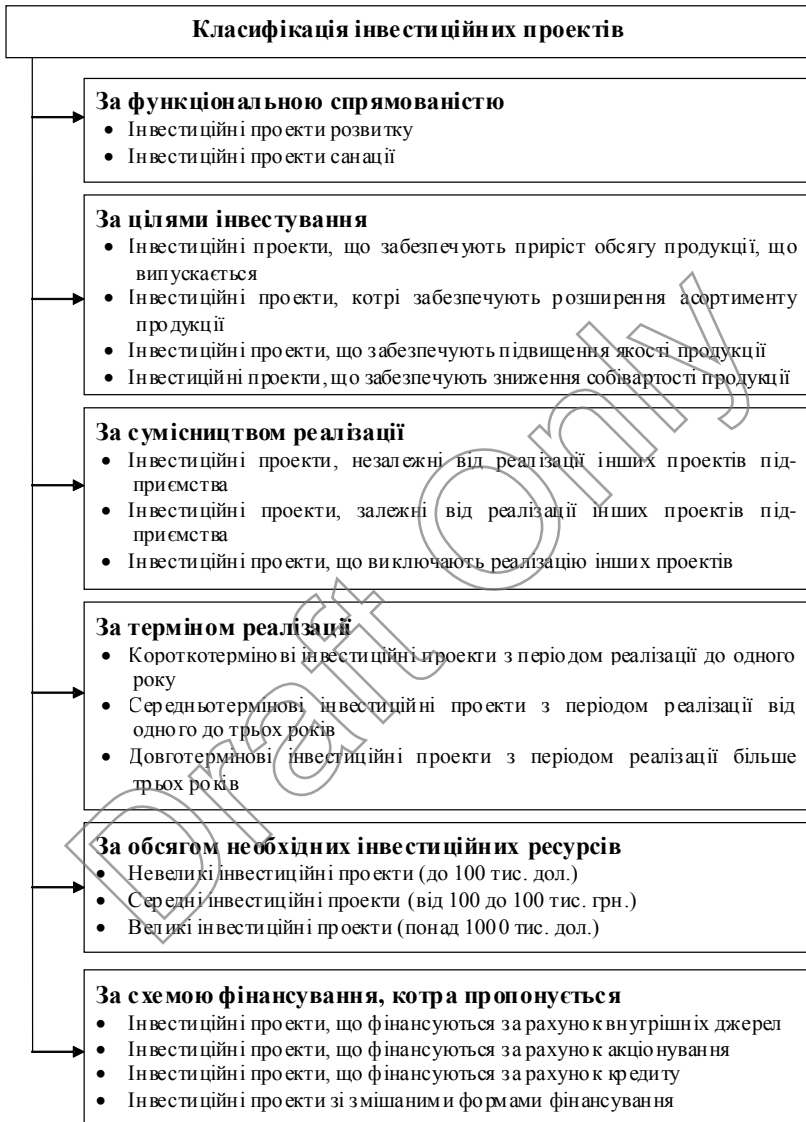


Рис. 5.1. Класифікація інвестиційних проєктів підприємств за основними ознаками.

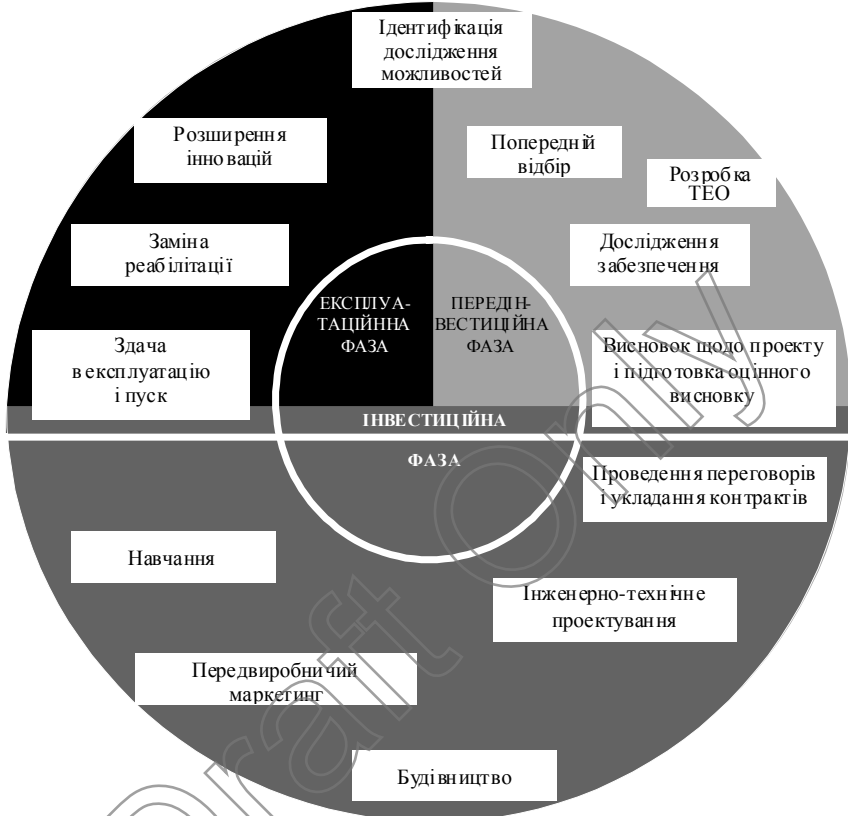


Рис. 5.2. Фази інвестиційного проекту.

Життєвим циклом проекту називається проміжок часу між розробкою проекту та моментом його ліквідації.

Усі стани, через які проходить проект, називають фазами (етапами, стадіями).

Неможливо дати універсальний підхід до поділу процесу реалізації проекту на конкретні фази. Вирішуючи для себе таке завдання, учасники проекту можуть керуватися своєю роллю у проекті, своїм досвідом і конкретними умовами виконання проекту. Тому розподіл проекту на фази може бути найрізноманітнішим – аби такий розподіл виявляв де-

які важливі контрольні точки, при настанні яких надходить додаткова інформація й аналізуються можливі напрямки розвитку проекту.

У свою чергу, кожна окрема фаза (етап) може поділятися на фази (етапи) наступного рівня (підфази, підетапи) і т. д.

Основний же зміст кожного більш-менш повноцінного проекту у всіх випадках є загальним і логічно впливає з діючого механізму регулювання економіки тієї країни, де проект реалізується.

Диференціація реального проекту – це основа для визначення меж, за допомогою яких можна відстежувати хід виконання реального проекту і проводити регулюючі заходи.

Реалізація проекту вимагає виконання визначеної сукупності заходів, зв'язаних із проробленням можливості реалізації проекту, розробкою техніко-економічного обґрунтування і робочого проекту, контрактною діяльністю, організацією і фінансуванням робіт з проекту, створенням нових технологій, плануванням ресурсів і ходу робіт над проектом, закупівлею матеріалів й устаткування, а також будівництвом і здачею готових об'єктів в експлуатацію.

Уже це перерахування видів діяльності щодо проекту показує, наскільки вони різноманітні.

Проте роботи з реалізації проекту можна згрупувати. З їхньої сукупності можна виділити два великих блоки робіт.

1. Основна діяльність за проектом.
2. Забезпечення виконання проекту.

До основної діяльності за проектом належать:

- ◆ передінвестиційні дослідження;
- ◆ планування проекту;
- ◆ розробка проектно-кошторисної документації;
- ◆ проведення торгів і висновки контрактів;
- ◆ будівельно-монтажні роботи;
- ◆ виконання пусконаладжуваних робіт;
- ◆ здача проекту;
- ◆ експлуатація проекту, випуск продукції;
- ◆ ремонт устаткування і розвиток виробництва;
- ◆ демонтаж устаткування (закриття проекту).

До діяльності щодо забезпечення проекту належать:

- ◆ організація робіт з проекту;
- ◆ забезпечення правової коректності;

- ◆ добір кадрів;
- ◆ складання фінансових планів;
- ◆ матеріально-технічне забезпечення;
- ◆ проведення маркетингу;
- ◆ інформаційне забезпечення.

Однак такий поділ робіт не збігається з розбивкою проектів на фази й етапи, оскільки й основна, і діяльність, що забезпечує, можуть поєднуватися у часі.

Діяльність щодо керування реалізацією проектів, що здійснюється на різних організаційних рівнях і різних частинах проектів, сама має потребу в керуванні. Таким чином, можна говорити про керування реальним проектом як системою заходів щодо перекладу проекту зі стану ідеї у стан функціонуючого підприємства.

5.3. Процес керування інвестиційним портфелем. Ризик інвестиційного портфеля

Керування інвестиційним портфелем включає, як і керування будь-яким складним об'єктом з перемінним складом, планування, аналіз і регулювання складу портфеля. Крім того, керування будь-яким портфелем містить у собі здійснення діяльності щодо його формування і підтримки з метою досягнення поставлених інвестором перед портфелем цілей при збереженні необхідного рівня його ліквідності та мінімізації витрат, пов'язаних з ним.

У загальному вигляді структура керування інвестиційним портфелем показана на рис. 5.3.

Є два варіанти організації керування інвестиційним портфелем.

Перший варіант – це виконання усіх управлінських функцій, пов'язаних з портфелем, його власником на самостійній основі.

Другий варіант – це передача всіх чи більшої частини функцій щодо керування портфелем іншому керівництву у формі трасту.

У першому випадку інвестор повинен вирішити наступні завдання щодо організації керування:

1. Визначити мету (рис. 5.4) і тип портфеля.

2. Розробити стратегію і поточну програму керування портфелем.
3. Реалізувати операції, що належать до керування портфелем.
4. Провести аналіз і виявити проблеми.
5. Прийняти і реалізувати коригувальні рішення.



Рис. 5.3. Структура керування інвестиційним портфелем.

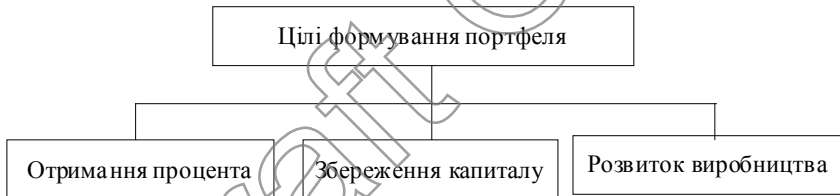


Рис. 5.4. Цілі портфеля інвестиційних проектів.

У другому випадку основне завдання інвестора – правильно визначити об'єкт трасту (інвестиційні, суспільні фонди, спеціалізовані інвестиційні інститути і т. д.) для керування портфелем.

Ці цілі можуть бути альтернативними і відповідати різним типам портфелів. Наприклад, якщо ставиться мета одержання відсотка, то перевага при формуванні портфеля віддається високо ризиковим, низько ліквідним, але активам, що дають високий прибуток (чи проектам цінними паперами). Якщо ж основна мета інвестора – збереження капіталу, то перевага віддається високонадійним активам, з невеликим ризиком, високою ліквідністю, але з заздалегідь відомою невеликою прибутковістю.

Поняття ліквідності портфеля може розглядатися як здатність:

- ◆ швидкого перетворення всього чи портфеля його частини в кошти (з невеликими витратами на реалізацію);
- ◆ своєчасного погашення зобов'язань перед кредиторами, повернення їм запозичених грошових ресурсів, за рахунок яких був сформований портфель чи його частина. У даному випадку на перший план виходить питання про відповідність термінів залучення джерел, з одного боку, і формуванні на їхній основі вкладень засобів, з іншого.

Ризик портфеля – це можливість (а точніше, ступінь можливості) настання обставин, за яких інвестор понесе втрати, викликані інвестиціями в портфель, а також операціями щодо залучення ресурсів для його формування. Є наступні основні види ризиків.

Портфельний ризик – у свою чергу, включає багато видів конкретних ризиків: ризик ліквідності, кредитний ризик, капітальний ризик і т. д.

Капітальний ризик – загальний ризик на усі вкладення в інвестиційні проекти, ризик у тому, що інвестор не зможе їх повернути.

Селективний ризик – ризик неправильного вибору проекту як об'єкта інвестування у порівнянні з іншими проектами при формуванні портфеля.

Ризик законодавчих змін – ризик, що полягає у можливості зміни законодавства, що може привести до зміни умов інвестування.

Ризик ліквідності – ризик, пов'язаний з можливістю втрат при реалізації проекту.

Інфляційний ризик – ризик у тому, що при високій інфляції доходи, одержувані інвестором, знеціняться швидше, ніж підвищаться, й інвестор понесе реальні втрати.

Крайновий ризик – ризик вкладення засобів у підприємства, що перебувають під юрисдикцією країни з нестабільним соціальним та економічним становищем.

Галузевий ризик – ризик, пов'язаний зі специфікою окремих галузей.

Найбільш типове керування, кінцевою метою якого є досягнення прибутковості портфеля при забезпеченні ліквідності портфеля.

Керування портфелем здійснюється у рамках загальної стратегії функціонування фірми відповідно до портфельних стратегій:

- ◆ низького ризику та високої ліквідності;

- ◆ високої прибутковості й високого ризику;
- ◆ довготермінових вкладень;
- ◆ спекулятивної й ін.

Конкретні інвестиційні стратегії визначаються наступним:

1. Стратегією функціонування підприємства.
2. Типом і цілями портфеля.
3. Станом ринку (його наповненістю і ліквідністю, динамікою процентної ставки чи легкістю утруднення залучення позикових засобів, рівнем інфляції).
4. Наявністю законодавчих пільг чи, навпаки, обмежень на інвестування.
5. Загальноекономічними факторами (фаза господарського циклу і т. д.).
6. Необхідністю підтримки заданого рівня ліквідності й прибутковості при мінімізації ризику.
7. Типом стратегії (короткотермінова, середньотермінова і довготермінова).

Природно, різні фактори, отже, й різні стратегії комбінуються між собою, накладаються одне на одного, внаслідок чого появляються складні комбіновані варіанти портфельної стратегії.

5.4. Ефективність інвестиційної діяльності. Принципи інвестиційної стратегії

Планування ефективності інвестицій

Ефективність інвестицій характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів стосовно інтересів його учасників.

Оцінка майбутніх витрат і результатів при визначенні ефективності інвестицій здійснюється у межах розрахункового періоду, тривалість якого, як правило, обмежене терміном інвестиційної діяльності.

Розрахункові ціни можуть виражатися у карбованцях чи стійкій валюті (долари США, євро і т. п.).

При оцінюванні ефективності інвестицій порівняння різночасних показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді. Для приведення різночасних витрат, результатів, ефектів використовується норма дисконту (E), що дорівнює прийнятній для інвестора нормі доходу на капітал.

Технічно приведення до базисного моменту часу витрат, результатів й ефектів, що мають місце на t -ом кроці розрахунку реалізації проекту, зручно робити шляхом їхнього множення на коефіцієнт дисконтування, обумовлений для постійної норми дисконту E як:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t},$$

де: t – номер кроку розрахунку ($t = 0, 1, 2, \dots, T$);

T – обрій розрахунку.

Оцінювання ефективності інвестицій

Для оцінювання ефективності інвестицій є кілька різних показників, до яких належать:

- ◆ чистий дисконтований дохід (ЧДД) чи інтегральний ефект від використання того чи іншого елемента інвестиційного портфеля;
- ◆ індекс прибутковості (ІД) елемента;
- ◆ внутрішня норма прибутковості (ВНД) елемента;
- ◆ термін окупності для реальних інвестицій, а також термін погашення для фінансових інвестицій;
- ◆ інші показники, необхідні інвестору для оцінювання ефективності інвестицій і відображення специфіки того чи іншого елемента портфеля.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) визначається як сума поточних ефектів за весь період використання елемента інвестиційного портфеля, приведена до початкового кроку, чи як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами.

Якщо протягом розрахункового періоду не відбувається інфляційної зміни цін чи розрахунок виробляється у постійних цінах, то величина ЧДД для постійної норми дисконту обчислюється за формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^T (P_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (5.1)$$

де: P_t – результати, що досягаються на t -ом кроці розрахунку;

3_t – витрати, здійснювані на тім же кроці;

T – обрій розрахунку (дорівнює номеру кроку розрахунку, на якому виробляється ліквідація об'єкта).

$E_t = (P_t - 3_t)$ – ефект, що досягається на t -ом кроці.

Якщо ЧДД по конкретному об'єкту інвестицій позитивний, то вкладення ефективні (при даній нормі дисконту) і може розглядатися питання про його прийняття. Чим більший ЧДД, тим ефективніше інвестування у даний інвестиційний інструмент. Якщо інвестиції будуть здійснені при негативному ЧДД, інвестор понесе збитки, тобто інструмент неефективний.

Індекс прибутковості ($ИД$) є відношенням суми приведених ефектів до величини первісних вкладень в інструмент:

$$ИД = \frac{1}{K} \times \sum_{t=1}^T (P_t - 3_t) \times \frac{1}{(1+E)^t} \quad (5.2)$$

Індекс прибутковості тісно пов'язаний з ЧДД. Він будується з тих же елементів і його значення пов'язане зі значенням ЧДД: якщо ЧДД позитивний, то $ИД > 1$ і навпаки. Якщо $ИД > 1$, проєкт ефективний, якщо $ИД < 1$ – неефективний.

Внутрішня норма прибутковості (ВНП) є нормою дисконту ($E_{вн}$), при якій величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням.

Іншими словами, $E_{вн}$ (ВНВ) є рішенням рівняння:

$$\sum_{t=1}^T \frac{P_t - 3_t^+}{(1 + E_{вн})^t} = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_{вн})^t} \quad (5.3)$$

Якщо розрахунок ЧДД інвестиційного проєкту дає відповідь на запитання, є він ефективним чи ні при певній заданій нормі дисконту (E), то ВНП проєкту визначається у процесі розрахунку і потім порівнюється з необхідною інвестором нормою доходу на вкладений капітал.

Термін окупності – мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проєкту), за межами якого інтегральний ефект стає і надалі залишається ненегативним. Іншими словами, для реального проєкту – це період (вимірюваний у місяцях чи кварталах, роках), починаючи з якого первісні вкладення й інші витрати, пов'язані з інвестиційним проєктом, покриваються сумарними результатами його здійснення, а

для цінного папера – це термін погашення, після якого даний фінансовий інструмент не працює.

Результати і витрати, пов'язані зі здійсненням інвестицій, можна обчислювати з дисконтуванням чи без нього. Відповідно вийде два різних терміни окупності.

Принципи інвестиційної стратегії

Після розрахунку значень усіх необхідних показників і моделювання максимальної ефективності приймається рішення про прийняття чи відхилення інвестиційного рішення.

У діловій практиці інвестиційні інструменти аналізуються у наступному порядку.

1. Порівнюється середньорічна рентабельність інструментів із середньою ставкою банківського відсотка.
2. Інструменти порівнюються з погляду страхування від інфляційних втрат.
3. Порівнюються періоди окупності інвестицій.
4. Порівнюються розміри необхідних інвестицій.
5. Інвестиційні інструменти розглядаються з погляду стабільності грошових надходжень.
6. Порівнюється рентабельність інструмента в цілому за весь термін здійснення інвестицій.
7. Порівнюється рентабельність інвестицій у цілому з обліком дисконтування.

Таким чином, можна виокремити наступні критерії прийняття інвестиційних рішень.

1. Відсутність вигідніших альтернатив.
2. Мінімізація ризику втрат від інфляції.
3. Стислість терміну окупності витрат.
4. Відносно невелика щодо вартості інвестиційного портфеля сума інвестицій.
5. Забезпечення концентрації (стабільності) надходжень.
6. Висока рентабельність з обліком дисконтування.

5.5. Сутність аналізу портфеля бізнесів. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів

Аналіз портфеля бізнесів є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання окремих видів діяльності організації.

Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. У той же час необхідно пам'ятати, що аналіз портфеля бізнесів – це тільки один з інструментів стратегічного управління і він ніяк не замінює ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому. Даний висновок має важливе методологічне значення, тому що доволі часто істотно перебільшується роль процесу аналізу портфеля бізнесів.

При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ).

СЗГ або СОБ були введені в практику бізнесу як новий спосіб сегментування ділового середовища організації. Цей термін вперше застосовано фірмою «General Electric». Під СЗГ розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою.

Стратегічну зону господарювання визначають наступні фактори (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Фактори впливу на СЗГ.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутрішній підрозділ, організаційна одиниця, що відповідає за розробку механічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладється відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції і збутових стратегій. СОБ – це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, що відповідає за результат діяльності.

Портфельний аналіз ставить за мету дати оцінку товарно-ринковим можливостям організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти в обраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний.

Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів

Виокремлюють наступні шість кроків проведення аналізу портфеля бізнесів.

Перший крок – вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів. Фірма не може здійснювати аналіз тільки на фірмовому мікрорівні. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, що повинно починатися на рівні окремого продукту і завершуватися на верхньому рівні організації.

Другий крок – фіксація одиниць аналізу, що називаються стратегічними одиницями бізнесу (СОБ), для того, щоб використовувати їх для позиціонування на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охоплювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати уяву про збирання необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитись аналіз портфеля. Для виміру сили бізнесу можуть бути використані такі змінні, як частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство в якості чи інших характеристиках, таких, як витрати, прибутки стосовно лідера.

Ретельний облік названих факторів фіксації розміру матриць відіграє винятково важливу роль у якісному проведенні аналізу портфеля бізнесів.

Четвертий крок – збирання та аналіз даних проводиться з багатьох напрямків, хоча і виокремлюється чотири найважливіші:

- ◆ привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і ступеня ризику тощо;
- ◆ конкурентна позиція фірми в галузі, а також загальна конкурентна позиція фірми, що оцінюється за особливими шкалами для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності;
- ◆ можливості й погрози фірмі, що оцінюються стосовно фірми, а не галузі, як це робиться у випадку оцінки привабливості галузі;
- ◆ ресурси та кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у фірми потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

П'ятий крок – побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що повинні дати уяву про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан матриць і відповідно очікуваного портфеля бізнесів фірми. При цьому керівництво мусить розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій базується на екстраполяції наявних тенденцій, другий на тім, що стан оточення буде сприятливим, третій сценарій розглядає, що бу-

де у випадку катастрофи, і, нарешті, четвертий сценарій відображає найбільш бажаний для фірми розвиток.

Розробка динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб усвідомити, чи приведе перехід портфеля бізнесів у новий стан досягнення фірмою цілей, що стоять перед нею. Для цього керівництво повинно оцінити стан портфеля бізнесів, що прогнозується. Зокрема мають бути з'ясовані такі його характеристики:

- ◆ чи включає портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях;
- ◆ чи породжує портфель занадто багато питань і неясностей;
- ◆ чи є достатня кількість стабільно дохідних продуктів для того, щоб вирощувати перспективні та фінансувати нові продукти;
- ◆ чи дає портфель достатнє надходження прибутку і грошей;
- ◆ чи дуже вразливий портфель у випадку прояву негативних тенденцій;
- ◆ чи багато в портфелі бізнесів слабких у розумінні конкуренції.

Залежно від відповіді на дані запитання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

Шостий крок – визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може кращим чином сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Говорячи про це, важливо зазначити, що матриці аналізу портфеля бізнесів самі по собі не є інструментом ухвалення рішення. Вони тільки показують стан портфеля бізнесів, що повинен враховуватися керівництвом при ухваленні рішення.

Кожна фірма, як правило, поставляє на ринок кілька товарів чи послуг. Окремі товари відіграють різну роль на ринку і мають неоднакову масу з погляду інтересів фірми. Тому, вибираючи стратегію фірми, необхідно диференціювати ці продукти.

5.6. Діагноз майбутнього портфеля

Побудова матриці є попереднім етапом. Далі треба визначити бажаний господарський портфель, котрий сприятиме досягненню організації бажаних цілей. Завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожної СОБ у часі та розробити певні стратегії. Для «зірок» – збереження лідерства; для «собак» – вихід з ринку або низьку активність; для «знаків запитання» – інвесту-

вання і вибірковий розвиток; для «дійних корів» – отримання максимального прибутку.

Згідно з результатами діагнозу організація може зіставити різні стратегії, націлені на підтримку або поновлення збалансованості портфеля, оцінити фінансові потреби та потенціал рентабельності. Таким чином, використання портфельного аналізу дає змогу оцінити різні види діяльності організації, обрати інвестиційні стратегії для кожного з них, прийняти рішення про коригування виробничої структури організації.

До основних переваг матриці «зростання – частка ринку», розробленої Бостонською консалтинговою групою, належать:

- ◆ використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ;
- ◆ зменшення рівня суб'єктивізму; забезпечення поєднання видів діяльності;
- ◆ сприяння прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку і розподіл коштів між окремими СОБ.

Таблиця 5.1

Характеристики товарів і маркетингових стратегій згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи

| Товар | Характеристика | Маркетингова стратегія |
|------------------|---|--|
| «Важке дитя» | Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція, велика конкуренція | Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку |
| «Зірка» | Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає | Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування |
| «Дійна королева» | Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, дає великий прибуток | Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту |
| «Собака» | Нежиттєздатні товари, які не дають прибутку | Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат |

Однак методичні принципи моделі Бостонської консалтингової групи зазнають критики. Повну недовіру викликає обґрунтування методики визначення масштабів ринків, темпів їхнього зростання, контрольованої організацією частки ринку; механізм перерозподілу прибу-

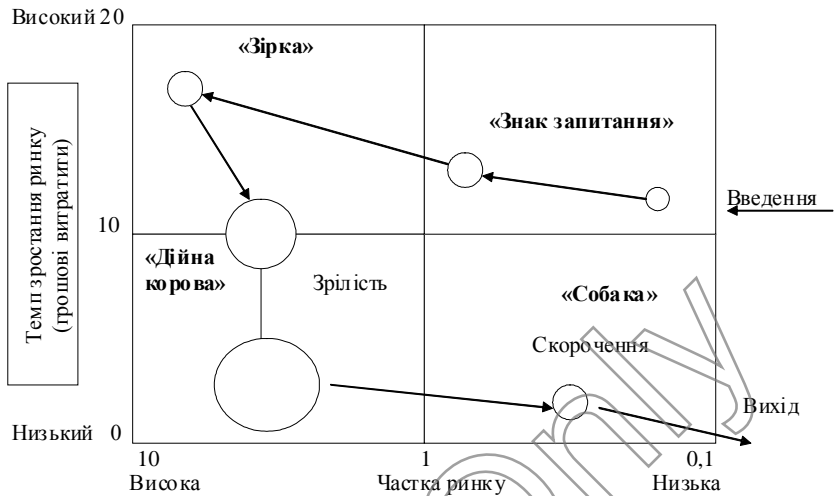
тку між СОБ, що перебувають на різних фазах життєвого циклу попиту, та досягнення «ідеальної» збалансованості господарського портфеля з позицій грошових потоків усередині організації. Вважають, що високоприбутковий портфель може бути цілком незбалансованим, тоді як добре збалансований портфель може виявитися малоприбутковим або зовсім збитковим.

5.7. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку». **Матриця «привабливість – конкурентоспроможність».** Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM. **Матриця Ансоффа.** **Тримірна схема Абея**

Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку»

Аналіз портфеля допускає використання різних методів. Одним з найвідоміших методів є так звана матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена в 60-х роках.

Матриця «зростання – частка ринку» Бостонською консалтинговою групою побудована в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт потрапляє у праву половину матриці й буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше – то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп зростання продукту даної галузі: від 0 до 20% і більше; 10% виділяється як розділ між швидким і повільним зростанням.



При цьому всі товари фірми диференціюються на чотири групи: «важкі діти» («знак запитання»), «зірки», «дійні корови» та «собаки». Застосовується така класифікація:

- **«знак питання»** («важкі діти») – високий темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у «зірку»;
- **«зірка»** – високий темп зростання, висока частка ринку. Продукт може давати доволі грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;
- **«дійна корова»** – низький темп зростання, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть йти на пророблення знаків запитання і вирощування зірок;
- **«собака»** – низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Нанесені на матрицю кола показують становище продукту на осях «зростання – частка ринку». Діаметр кола пропорційний обсягу продажів даного продукту. Квадрати матриці відображають різні ситуації з рухом грошей.

Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

Матриця Бостонської консалтингової групи ґрунтується на двох критеріях, що не завжди забезпечує задовільний результат. Детальніший варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKinsey», яку називають матрицею «привабливість – конкурентоспроможність». Структура цієї матриці та стратегічні рішення, що рекомендуються, показані на рис. 5.6. Основними показниками (індикаторами), що використовуються за оцінкою привабливості галузі (ринку), є:

- ◆ розмір ринку;
- ◆ темпи зростання;
- ◆ конкурентна ситуація;
- ◆ рівень цін;
- ◆ прибутковість;
- ◆ технологічний рівень;
- ◆ державне регулювання;
- ◆ чутливість до загального господарської кон'юнктури.

| | | | | |
|----------------------|---------|-------------------------------|---------|--------------------------|
| Привабливості галузі | Висока | В Селективне зростання | | С Агресивне зростання |
| | Середня | | | |
| | Низька | А Деінвестування | | D Низька активність |
| | | Низька | Середня | Висока |
| | | Конкурентоспроможності | | |

Рис. 5.6. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric» (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»).

Конкурентоспроможність СОБ визначається за такими показниками як:

- ◆ розмір;
- ◆ темп зростання;
- ◆ частка ринку за сегментами;
- ◆ прихильність покупців;
- ◆ прибутковість;
- ◆ ефективність розподілу;
- ◆ технологічний потенціал;
- ◆ гнучкість;
- ◆ організаційна структура.

Вибір індикаторів (показників) здійснюється для кожної конкретної фірми і потребує виконання низки умов:

- ◆ рівень кожної конкурентної переваги задається не абстрактно, а порівняно з найвпливовішим конкурентом;
- ◆ якщо якість індикатора (показника) необхідно проранжувати за рівнем важливості, вводять вагові коефіцієнти, котрі мають бути однаковими для всіх ринків, що порівнюються;
- ◆ бажано, аби оцінки відображали не тільки поточний, а й очікуваний рівень індикатора;
- ◆ за результатами аналізу проводиться загальне оцінювання, що характеризує загальну привабливість ринку товару і конкурентну позицію організації на цьому ринку.

Особливістю матриці є те, що її можна застосувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. У матриці виокремлюють такі типові положення, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «зростання – частка ринку»:

- зона А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) – це найневигодніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак»;
- зона В (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам запитання». Стратегія – інвестування або вихід з ринку;
- зона С (висока привабливість – велика конкурентоспроможність) найвигодніше становище, аналогічне «зіркам»;

- зона D (низька привабливість – велика конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, котрі важче інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв.

Модель «McKinsey» включає у розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Фактор зростання ринку трансформувася у даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а чинник частки ринку – у стратегічне становище (конкурентні позиції) СОБ. Причому фахівці «McKinsey» вважають, що фактори, котрі визначають привабливість галузі й позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку потрібно виокремити фактори, що найбільше відповідають специфіці даного ринку, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий. Можливий список таких факторів наведено в табл. 5.2.

*Таблиця 5.2***Фактори привабливості ринку та стратегічного становища бізнесу**

| Привабливість ринку | Стратегічне положення |
|---|---|
| Характеристика ринку (галузі) | |
| Розмір ринку (внутрішнього, світового) Темпи зростання ринку (бажано за останні 10 років) Географічні переваги ринку до цін Розміри ключових сегментів ринку Циклічність ринку (щорічні коливання продажу) Важливість зовнішніх ринків | Частка ринку, що контролюється фірмою Темпи зростання стратегічної одиниці бізнесу Конкурентоспроможність фірми Характеристика продуктового асортименту Ефективність системи маркетингу |
| Інші можливості й загрози галузевого оточення | |
| Фактори конкуренції | |
| Рівень конкуренції на ринку Тенденції до зміни кількості конкурентів Переваги лідерів галузі Чутливість до товарів-замінників | Відносна частка ринку (оцінюється частка внутрішнього ринку і частка ринку стосовно трьох головних конкурентів) Потенціал фірми і її конкурентні переваги |

| Фінансово-економічні фактори | |
|--|---------------------------------------|
| Бар'єри входу і виходу з галузі | Рівень використання потужностей фірми |
| Рівень завантаження виробничих потужностей | Рівень рентабельності |
| Галузевий рівень рентабельності | Технологічний розвиток |
| Структура галузевих витрат | Структура витрат фірми |
| Соціально-психологічні фактори | |
| Соціальне середовище | Корпоративна культура |
| Юридичні обмеження бізнесу | Ефективність роботи співробітників |
| | Імідж фірми |

Для побудови матриці рекомендується наступне.

1. Оцінити привабливість галузі, виконавши такі процедури:

а) вибрати істотні критерії оцінки (ключові фактори успіху для даного галузевого ринку);

б) привласнити вагу кожному фактору, який відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваги дорівнює одиниці);

в) дати оцінку ринку по кожному з вибраних критеріїв – від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);

г) помноживши вагу на оцінку і з'єднавши отримані значення за всіма факторами, отримаємо зважену оцінку рейтингу привабливості ринку даної СОБ (табл. 5.3). Рейтинги привабливості галузі (конкурентної позиції СОБ) ранжуються від одиниці привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти – висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу), оцінка «три» виставляється для середніх значень ключових параметрів.

Таблиця 5.3

Приклад оцінки привабливості галузі

| Критерії | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|-------------------------|-------------|---------------|-----------------------|
| Розмір | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Темп зростання | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Структура конкуренції | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Галузева рентабельність | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Чутливість до інфляції | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Енергомісткість | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Сумарна зважена оцінка | | | 3,15 |

2. Оцінити «силу» бізнесу (конкурентну позицію) з використанням процедури, аналогічної описаній на попередньому етапі. У результаті виходить зважена оцінка або рейтинг конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу, що аналізується.

3. Всі підрозділи корпоративного портфеля, проранговані на попередніх етапах, позиціонуються і їх параметри вносяться у матрицю. При цьому координати центрів кожного кола збігаються з обчисленими на етапах 1 та 2 параметрами відповідних СОБ. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4. Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, тільки коли його поточний стан проєктується в майбутнє. Для цього потрібно оцінити вплив змін зовнішнього середовища, що прогноуються на майбутню привабливість галузі і конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу. Менеджери повинні зрозуміти, чи станеться у майбутньому поліпшення або погіршення корпоративного портфеля. Чи існує розрив між ним і бажаним станом, що прогнозується. Якщо відповідь позитивна, то очікуваний розрив повинен бути стимулом для перегляду корпоративної місії, цілей і стратегій. Загалом дана матриця є довершеношою, оскільки в ній розглядається істотно більша кількість факторів, внаслідок чого вона не приводить до спрощених висновків, як Бостонська матриця. Вона гнучкіша, бо показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації. Однак на відміну від матриці БКГ у ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності й грошовими потоками. Оскільки даний метод не виходить з якої-небудь приватної гіпотези, то його застосування ширше. Разом з тим, деякі дослідники зазначають, що на протигагу матриці БКГ результати, що отримуються, базуються на суб'єктивних оцінках. Для підвищення об'єктивності оцінок рекомендується залучати групу незалежних експертів.

Основні загальні недоліки методів портфельного аналізу, властиві і матриці «McKinsey»:

- ◆ труднощі обліку ринкових відносин (меж і масштабу ринку), дуже велика кількість критеріїв. За зростання кількості факторів складнішою проблемою стає їх вимірювання;
- ◆ суб'єктивність оцінок позицій СОБ;
- ◆ стагичний характер моделі;

- ◆ дуже загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів.

Очевидні переваги матриці «General Electric» одночасно супроводжуються і певними недоліками. Зокрема серйозні проблеми може викликати визначення відносної важливості показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності СОБ і привабливості галузі (ринку).

Загалом цей метод порівняно а іншими методами портфельного аналізу відзначається гнучкістю, тому що компоненти та фактори оцінюють, враховуючи особливості конкретної ситуації.

Водночас зростає загроза суб'єктивізму, котра виявляється при виборі компонентів і факторів для аналізу, визначенні вагових коефіцієнтів тощо; рекомендації мають тільки загальний характер і вимагають уточнення. Отже, кінцеве управлінське рішення слід приймати не тільки на основі аналізу результатів позиціонування видів діяльності на полях матриці, хоча модель сприяє впорядкуванню інформації, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, а й порівняти можливий їх внесок у досягнення ефективності діяльності організації у перспективі.

Подальше удосконалення моделі «General Electric» – «McKinsey» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку факторів, що беруть до уваги, оцінювати привабливість ринку та конкурентоспроможність організації і розширення варіантів стратегій для кожної з позицій матриці.

Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM

Ця модель має назву матриця спрямованої політики, була розроблена компанією «Shell» в середині 70-х років у зв'язку з динамічними змінами в зовнішньому середовищі, що не давали змоги застосовувати відомі методи прогнозування стратегічних позицій СОБ організації. Модель «Shell» – DPM (The Directional Policy Matrix) – це двовимірна матриця, котра складається з 9 квадратів (3 × 3). Параметрами її є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель «Shell» – DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, котрий є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі (матриця «зростання – частка ринку») та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника в ідаленішій перспективі (матриця

Стратегічний аналіз

«привабливість – конкурентоспроможність»). До переваг моделі можна віднести можливість її застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту.

Модель «Shell» – DPM дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (рис. 5.7).

| | | | | |
|------------------------|---------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Конкурентоспроможність | Низька | Вихід з ринку | Повільне згортання операцій | Посилення позицій або вихід |
| | | | Обережне продовження | |
| | Середня | Повільне згортання операцій | Обережне продовження | Посилення активності |
| | | Акумуляція прибутку | Зростання | |
| | Висока | | Лідер | Лідер |
| | | | | |
| | | Погані | Середні | Хороші |

Перспективи розвитку ділового сектора

Рис. 5.7. Матриця «галузєва привабливість – конкурентоспроможність» (спрямованої політики).

До переваг моделі слід віднести й можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціонування на матриці СОБ, котрі перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту.

Разом з тим, модель «Shell» – DPM має і низку обмежень: сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія). Їй («Shell» – DPM) властиві такі ж недоліки, як і іншим матрицям: неточність результатів порівняння СОБ, що стосуються різних галузей, суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників (табл. 5.4) тощо.

Таблиця 5.4

Показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності

| Показники | Максимальна кількість балів |
|--|-----------------------------|
| Показники перспективи розвитку галузі | |
| 1. Зростання ринку | 10 |
| 2. Якість ринку | 10 |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Стабільність прибутковості ◆ Прихильність покупців до торгової марки ◆ Відношення покупців і виробників ◆ Рівень заміни товарами-субститутами ◆ Технологічні обмеження ◆ Розвиток бізнесу, пов'язаного з післяпродажним обслуговуванням | |
| 3. Про позиція на ринку | 10 |
| Показники конкурентоспроможності | |
| 1. Ринкова позиція | 10 |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Доля на ринку ◆ Збутова мережа ◆ Мережа післяпродажного обслуговування | |
| 2. Виробничі можливості | 10 |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Економічні показники виробництва ◆ Доступність сировинних ресурсів ◆ Можливості вносити зміни в продукти | |
| 3. Інжиніринг і підтримуючі послуги | 10 |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Можливості стосовно до ринкового становища ◆ Здібності до виробничих інновацій ◆ Якість продукції | |

Матриця Ансоффа

Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі напрямків зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності,

Стратегічний аналіз

товарної експансії (розробка нових або вдосконалення наявних продуктів), розвитку ринку, диверсифікації (рис. 5.8).

| | Старий ринок | Новий ринок |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Старий товар | Вдосконалення діяльності (1) | Стратегія розвитку ринку (3) |
| Новий товар | Товарна експансія (2) | Диверсифікація (4) |

Рис. 5.8. Можливі стратегії зростання по товарах на ринках.

Виокремлюють наступні основні стратегічні рекомендації даної моделі.

1. Стратегії удосконалення діяльності. При виборі даної стратегії підприємству рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для товарів, котрі є на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку. У цьому випадку прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва і збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок). Ця стратегія спрямована на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку. Є такі альтернативи інтенсивного зростання:

- ♦ розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару;
- ♦ збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг тощо. Зазвичай ця стратегія використовується на стадії зрілості життєвого циклу товару;
- ♦ придбання ринків шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів;

- ◆ захист свого становища на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- ◆ раціоналізація ринку фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з деяких сегментів ринку, підвищення ефективності продажу.

2. Товарна експансія – стратегія розробки нових / вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу. Підприємство може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Прибуток у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки ринку майбутньому. Така стратегія найбільш переважна з точки зору мінімізації ризику, оскільки підприємство діє на знайомому ринку. Є такі альтернативні варіанти реалізації стратегії:

- ◆ додавання споживчих характеристик товару. Скажімо, нарівні з телевізорами проводяться відеодвійки;
- ◆ розширення товарної номенклатури й асортименту продукції, що випускається. Наприклад, виробник напоїв випускає їх у різній упаковці та різних ємностях. Крім того, він може придбати виробництво доповнюючих товарів, скажімо, чіпсів або отримувати їх за договором і перепродувати під своєю маркою.

Важливими інструментами товарної експансії є товарна політика підприємства та сегментація ринку.

3. Стратегія розвитку ринку, або Ринкова експансія. Дана стратегія спрямована на пошук нових ринків / нового сегмента ринку для вже освоєних товарів. Прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту як в межах географічного регіону, так і поза ним. Така стратегія пов'язана зі значними витратами і більш ризикована, ніж обидві попередні, але в перспективі прибутковіша. Однак вийти безпосередньо на нові географічні ринки доволі важко, оскільки вони «чужі», зайняті іншими фірмами. Тут також є низка альтернатив:

- ◆ освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- ◆ вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції і ноу-хау у сфері маркетингу.

4. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари мо-

жуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою і дорого обходиться.

Займатися диверсифікацією підприємства змушує низка причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик («не всі яйця в одному кошику»), а також прагнення піти зі стагнующих ринків і отримати фінансові вигоди від роботи у нових галузях. Останні два фактори – стагнующий ринок і прагнення освоїти нові галузі діяльності – головні причини диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), де можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства.

При аналізі потрібно враховувати, що диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпорошенням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Власне, саме проблема керованості великих компаній і привела до розвитку методів портфельного аналізу. Практика західного менеджменту свідчить, що імовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергічного ефекту: для старого товару на старому ринку цей ефект становить 50%; для нового товару на старому ринку – 33%; для старого товару на новому ринку – 20%; для нового товару на новому ринку – 5% [24].

Аналогічно з іншими матрицями портфельного аналізу достоїнствами матриці Ансоффа є простота і наочність представлення можливих стратегій, а недоліками – одностороння орієнтація на зростання, облік лише двох, хоч і найважливіших факторів (товар – ринок).

Тримірна схема Абеля

Важливий крок у визначенні бізнесу та загалом у матричному підході зроблений Д. Абелем, який запропонував визначати галузь бізнесу в трьох вимірюваннях:

- ◆ групи покупців, що обслуговуються (хто?);
- ◆ потреби покупців (що?);
- ◆ технологія, що використовується при розробці й виробництві продукту (як?).

Історично у визначенні бізнесу можна виділити кілька стадій. Спочатку бізнес визначався виходячи з продукту, що випускається: виробництво автомобілів, послуги перукарень, перевезення вантажів залізницею тощо. Потім Т. Левітт ввів поняття «маркетингова короткозорість» і стверджував, що в бізнесі необхідно визначати, виходячи з потреб ринку, а головним критерієм вибору бізнесу є його узгодженість з вимогами ринку. Класичним став наведений ним приклад щодо визначення бізнесу американських залізниць. На думку Т. Левітта, залізниці були б досягаючою успіху галуззю, якби використали не продуктове визначення бізнесу – перевезення залізницею, а ринкове. З ринкових позицій залізниці повинні робити послуги з перевезення вантажів і людей, перукарні повинні стати салонами краси тощо. В пізніших дослідженнях І. Ансофф показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги при виборі нового бізнесу (продукту) не гарантує синергічного ефекту. Цей ефект виникає, коли є зв'язок між старим бізнесом і новим. І. Ансофф вважає:

- ◆ бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «продукт – ринок» (матриця Ансоффа);
- ◆ головним критерієм визначення і вибору нового бізнесу повинен стати синергічний ефект.

Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий, третій фактор для визначення бізнесу – технологію. Спочатку на схемі встановлюється становище початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового становища 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 та збуту продукції.

Р. Купер розглядає використання тримірнього підходу на прикладі фірми, котра виробляє обладнання для виготовлення сумішей у целюлозно-паперовій промисловості.

Існування нових галузей діяльності для даної компанії можна розглядати, рухаючись по трьох осях. Нові споживчі групи: хімічна промисловість, очищення нафти, харчова промисловість. У цих галузях також може бути використане обладнання для виготовлення сумішей, що виробляється компанією. Розширення характеристик потреб передбачає, що покупцям можуть бути потрібні додаткові операції: вентиляція рідини і її відкачка, фільтрація, перемелювання тощо. Поєднання нових

споживчих груп з додатковими вимогами покупців дає набір можливих напрямків розвитку бізнесу. Наприклад, компанія може розвивати функцію перемелювання для харчової і хімічної промисловості, функцію спеціального відкачування для очищення нафти в хімічній промисловості тощо. Кожна з цих можливостей є новою галуззю для компанії. Разом з тим, компанія може рухатися і в третьому напрямку, вдосконалюючи технології виконання розглянутих операцій. Вона може використати принципи магнітної гідродинаміки для переміщення рідин, застосовувати процеси біоокислення й інші технології.

Другим прикладом може бути Омський завод пральних машин котрий виробляв пральну машину «Сибір» з центрифугою. Потім на базі існуючої технології виробництва центрифуг було організоване виробництво сепараторів для невеликих сільських молокозаводів. Отже, було знайдено нове застосування наявній технології.

Таким чином, набір можливих стратегічних напрямків розвитку бізнесу істотно розширюється. При цьому виникає завдання визначення критеріїв вибору найкращої галузі. Першим і найважливішим критерієм є відповідність галузі що розглядається, загальному напрямку діяльності фірми з тим щоб використати синергійний ефект у технології і маркетингу. У прикладі, що розглядається, всі галузі відповідають цьому критерію.

Іншими критеріями вибору є привабливість галузі й «сила» бізнесу. Привабливість галузі, у свою чергу, оцінюється двома факторами: привабливістю ринку та технологічною складністю. «Сила» бізнесу визначається ринковими перевагами продукту і синергійним ефектом компанії у галузі технології і маркетингу. В результаті Р. Купер приходять до портфельної матриці (рис. 5.9), де відображаються можливі стратегічні напрямки розвитку бізнесу. Вважається, що проведена по діагоналі матриці пунктирна лінія відсікає непривабливі стратегічні галузі.

Ідеї портфельного аналізу розвиваються численними авторами і консультаційними фірмами. Ми розглянули основні найвідоміші підходи до проведення портфельного аналізу й визначення стратегічних напрямків розвитку корпоративного портфеля підприємства. На практиці підприємство може скористатися елементами кожної з перерахованих вище стратегій. Загалом потрібно виокремити важливу, на наш погляд, особливість портфельного аналізу: це не тільки методичний підхід до аналізу ситуації і проблем підприємства, а й також і набір можливих типових стратегій.



Рис. 5.9. Привабливість галузі / «Сила» бізнесу.

Портфельний аналіз діяльності українських підприємств показує, що два типи товарів – товари «дійні корови» і товари – «собаки» в термінології Бостонської консалтингової групи мають практично всі підприємства. Причому підрозділи, що виробляють товари «дійні корови», завжди намагаються підкреслити, що вони «годують» інших і у них неправомірно забирають зароблені кошти. Саме такі підрозділи у процесі приватизації намагалися відокремитися від підприємства і приватизуватися самостійно. Однак з точки зору довготермінового розвитку такі підрозділи не завжди залишаються прибутковими, їх місце згодом може зайняти інший підрозділ, куди вкладаються кошти, що вилучаються у даного підрозділу. Така логіка розвитку.

Важливий момент, на що потрібно звернути увагу при проведенні портфельного аналізу, пов'язаний з необхідністю ретельного аналізу всіх параметрів. Так, на одному з підприємств, що виробляє нарівні з іншою продукцією пральні машини, вирішили припинити виробництво пральних машин, оскільки вони не давали прибутку, їхня частка на ринку була незначна. На перший погляд ця продукція, за Бостонською матрицею, належить до товарів – «собак». Але за другим параметром

(темпи зростання ринку) пральні машини належить до перспективної продукції, попит на яку доволі стабільний. Однак продукція, що випускається, виявлялася неконкурентоспроможною на ринку за низкою характеристик, тому її швидше можна віднести до проблемних товарів: ринок перспективний, але для отримання прибутку потрібне вкладення коштів з метою модифікації продукції відповідно до вимог ринку. Потрібно пам'ятати, що коли планується перерозподіл або вкладення коштів у певний продукт чи стратегічну одиницю бізнесу, повинен бути обов'язково складений детальний бізнес-план розвитку продукту або СОБ.

5.8. Діловий комплексний аналіз (PIMS)

Обґрунтованість стратегічних рішень, що ухвалюються, багато в чому визначається повнотою і достовірністю використовуваної інформації. Однією з наймістовніших баз даних про великі промислові фірми і діловим.

Теоретичні посилання проекту PIMS, підтвержене проведеними емпіричними дослідженнями, свідчить, що ефективність функціонування будь-якої господарської організації незалежно від її галузевої приналежності, розміру, специфіки продукції, що випускається, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі, були визначені 37 таких факторів, котрі в сукупності на 80% пояснюють відмінності в показниках ефективності господарських організацій». Найістотнішими з них є:

1. *Капіталомісткість*. За рівних умов капіталомісткіші підприємства мають нижчий рівень довготермінової рентабельності та прибутковості, ніж менш капіталомісткі.

2. *Відносна якість продукції*. Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище, ніж продукцію їхніх основних конкурентів, мають і кращі фінансові результати.

3. *Продуктивність*. Підприємства з вищою продуктивністю праці, виміряною показником чистої (доданої) продукції на кожного зайнятого, за рівних умов рентабельніші. Особливо вигідне підвищення продуктивності праці, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.

4. *Конкурентна позиція бізнесу.* Як правило, вища частка ринку стосовно основних конкурентів забезпечує і вищий відносний прибуток, і потік прибутків.

5. *Низькі витрати на одиницю продукції* (ефект кривої досвіду).

6. *Вертикальна інтеграція.* Встановлено, що в умовах стабільного ринку вертикальна інтеграція позитивно впливає на господарську діяльність і, навпаки, за нестабільного ринку (тобто за різких змін ринкової кон'юнктури) підприємства з більш розвинутою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними.

7. *Інновації.* Збільшення вкладень в НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результат господарської діяльності тільки коли підприємство має сильну позицію на ринку.

У реальній господарській практиці стратегічні фактори, як правило, взаємопов'язані, тому в проекті велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв'язки. У проекті PIMS ці взаємозв'язки подано у вигляді двовірних матриць, по осях яких відображено 3–5 рівнів (якісним характеристик) факторів, що розглядаються. Такими факторами є, наприклад, ціна – якість, рівень якості – частка ринку, рівень якості – інтенсивність інвестицій, частка ринку – прибуток на інвестиції тощо. В клітках матриці показані відносна ціна, прогнозна частка ринку, рівень рентабельності інвестицій та інші показники, які потім можуть бути скориговані відповідно до даних підприємства в діалоговому режимі. Одна з таких матриць наведена в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Залежність величини прибутку від частки ринку

| | Частка ринку, % | | | | |
|----------------------------|-----------------|------|-------|-------|----------|
| | Менше 7 | 7–15 | 15–23 | 23–38 | Понад 38 |
| Прибуток від інвестицій, % | 10 | 16 | 21 | 23 | 33 |

Вважається, що СОБ, котрі мають більш високу частку ринку і характеризуються більш високими прибутками (до вирахування податків) від інвестицій, розрахованими в грошовому або відсотковому виразі.

Вірне і зворотне твердження того, що втрата частки ринку призводить до скорочення прибутків від інвестицій. Однак деякі дослідники показали, що висока частка ринку не завжди забезпечує велику прибутковість. Фірми, котрі продають товари вищої якості, ніж товари кон-

курентів, можуть мати високі прибутки, навіть якщо вони не мають великої частки ринку. Самі творці PIMS стверджують, що найважливішим фактором, котрий впливає на результати функціонування фірми, є якість товарів і послуг. Вони також вважають, що ринкові лідери випускають продукцію вищої якості, ніж їхні конкуренти. Отже, до зміни частки ринку, як і до багатьох інших стратегічних завдань, потрібно ставитись з обережністю, враховуючи її взаємозв'язок з іншими завданнями. Тому часто ефективною стратегією може виявитися стратегія збереження наявної частки ринку.

Компанія з високою часткою ринку має можливість економити на всьому: від виробництва до маркетингу. Така компанія може мати в своєму розпорядженні кваліфікованіший і досвідченіший персонал, міцніші зв'язки з постачальниками, дилерами, кредиторами. Широкомасштабна діяльність дає змогу такій компанії створювати «більший шум» на ринку. Мається на увазі реклама, заходи щодо стимулювання збуту тощо. В результаті споживачі швидше дізнаються про товари великої компанії, починають їм більше довіряти просто тому, що інформація про них надходить частіше, а це, природно, веде до зростання прибутків такої компанії.

У процесі багатоступеневих розрахунків у діалоговому режимі менеджера підприємства може порівнювати дані, що характеризують діяльність функціонуючих у галузі підприємств, з емпіричним матеріалом моделі і на цій основі прогнозувати очікуваний рівень прибутку від інвестицій підприємства (підприємство виходить на деякий прогнозний рівень показника прибутку на інвестований капітал). Підсумковий звіт може містити пропозиції про те, які внутрішні змінні підприємство повинно здійснити, щоб поліпшити свої результати.

Безумовно, формальний аналіз навіть з використанням найбагатшої емпіричної бази PIMS не дає змоги врахувати такі якісні параметри, як стиль і методи керівництва, структуру управління, що склалася, мотивацію персоналу підприємства, роль інновацій і т. ін. Тому проект PIMS є основою для прийняття управлінських рішень так само, як методи портфельного аналізу та інші формальні методи» Отже, даний підхід дає змогу підприємству вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків. Але потрібно мати на увазі, що цей проект реалізований стосовно високорозвинених, відносно стійких видів ринків і бізнесу.

Незалежно від методу портфельного аналізу в його основі є:

- ◆ чіткий розподіл напрямів діяльності за ринками товарів або сегментами;
- ◆ порівняння стратегічної цінності різних напрямків діяльності фірми;
- ◆ зв'язок між стратегічним становищем організації, її економічними й фінансовими показниками.

Портфельний аналіз не допускає імпровізації і потребує підтримки всієї вищої ланки управління, що дає можливість:

- ◆ добитись рівноваги між досягненням короткотермінових цілей, які дають віддачу на вкладені кошти вже сьогодні, і довготерміновими цілями, котрі готують завтрашній день організації;
- ◆ враховувати привабливість ринку і потенціал її конкурентоспроможності;
- ◆ розставити пріоритети при розподілі кадрових і фінансових ресурсів;
- ◆ поліпшити комунікаційні процеси в організації, сформулювати цілі, які будуть розділяти персонал організації, підсилити мотиваційні механізми, забезпечити необхідний рівень контролю.

Головна слабкість портфельного аналізу в тому, що за швидких змін у зовнішньому середовищі екстраполяція минулих тенденцій є доволі ризикованою.

Стратегічні рекомендації, котрі дає портфельний аналіз, визначають позиції СОБ, мають загальний характер і повинні трансформуватись у конкретніші стратегічні цілі.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Що таке інвестиційний проект?*
2. *Назвіть види інвестиційних проектів.*
3. *Дайте характеристику класифікації інвестиційних проектів.*
4. *Що називається життєвим циклом проекту?*
5. *Назвіть фази інвестиційного проекту.*
6. *Назвіть основні напрямки планування ефективності інвестицій.*
7. *Оцінка ефективності інвестицій.*
8. *У чому полягає сутність портфелю бізнесів?*
9. *Назвіть етапи проведення аналізу портфеля бізнесів.*
10. *Пояснити основні переваги та недоліки матриці Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку».*
11. *Охарактеризувати діагноз майбутнього портфеля.*
12. *Пояснити основні переваги та недоліки матриці «привабливість – конкурентоспроможність».*
13. *Пояснити основні переваги та недоліки матриці Ансоффа та схеми Абеля.*
14. *Дати характеристику діловому комплексному аналізу.*

Розділ 6.

ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ Й ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Ключові слова:

організаційне оточення, стимулюючі впливи, реакція на стимулюючі впливи, результати роботи, організаційне оточення, індивід, група основних чекань індивіда, ясність ролі, прийнятність ролі, рольові конфлікти, перестановка працівників, входження людини в організацію.

- 6.1. Підходи до побудови взаємодії людини й організаційного оточення.
- 6.2. Способи встановлення взаємодії людини й організації.
- 6.3. Рольовий підхід до встановлення взаємодії людини й організації.
- 6.4. Ситуації, що породжують конфлікти. Людина і роль.
- 6.5. Навчання при входженні в організацію. Вплив організації на процес входження. Розвиток почуття відповідальності перед організацією.
- 6.6. Завершення процесу включення нової людини в організацію.
- 6.7. Засвоєння норм і цінностей організації новим співробітником.

6.1. Підходи до побудови взаємодії людини й організаційного оточення

Одним з найважливіших завдань стратегічного керування є забезпечення гармонічного й ефективного включення співробітників у життя організації. Для цього важливо правильно побудувати взаємодію людини й організаційного оточення. Це вимагає величезної роботи і спеціальних знань.

Для того, щоб зрозуміти, як будується взаємодія людини з організацією, необхідно усвідомити не тільки в чому суть проблеми цієї взаємодії, а й те, що в особистості людини визначає його поведінку в організації і які характеристики організаційного оточення впливають на процес включення людини в діяльність організації.

Якщо вихідним у розгляді взаємодії людини й організаційного оточення є людина, то ця взаємодія може бути описана в наступному викладі:

1. Людина, вступаючи у взаємодію з організаційним оточенням, одержує від нього стимулюючі впливи.
2. Людина під впливом цих стимулюючих сигналів з боку організаційного оточення здійснює визначені дії.
3. Дії, здійснювані людиною, приводять до виконання нею визначених робіт й одночасно впливають на організаційне оточення (рис. 6.1).

При такому розгляді в *організаційне оточення* включаються ті елементи організаційного середовища, що взаємодіють з людиною. *Стимулюючі впливи* охоплюють весь спектр можливих стимулів: мовні та письмові сигнали, дії інших людей, світлові сигнали і т. п. У моделі людини з'являється біологічна і соціальна істота з визначеними фізіологічними й іншими потребами, досвідом, знаннями, навичками, мораллю, цінностями і т. п. *Реакція на стимулюючі впливи* охоплює сприйняття цих впливів людиною, їхню оцінку й усвідомлене чи неусвідомлене ухвалення рішення про відповідні дії.

Дії і поведінка містять у собі мислення, тілорухи, мову, міміку, вигуки, жести і т. п. *Результати роботи* мають дві складові. Перша – це те, чого людина домоглася для себе, реагуючи на стимули, які власні проблеми, викликані стимулюючими впливами, вона вирішила. Друга – це те, що вона зробила для організаційного оточення, для організації у відповідь на стимулюючі впливи, що організація застосувала стосовно нього.

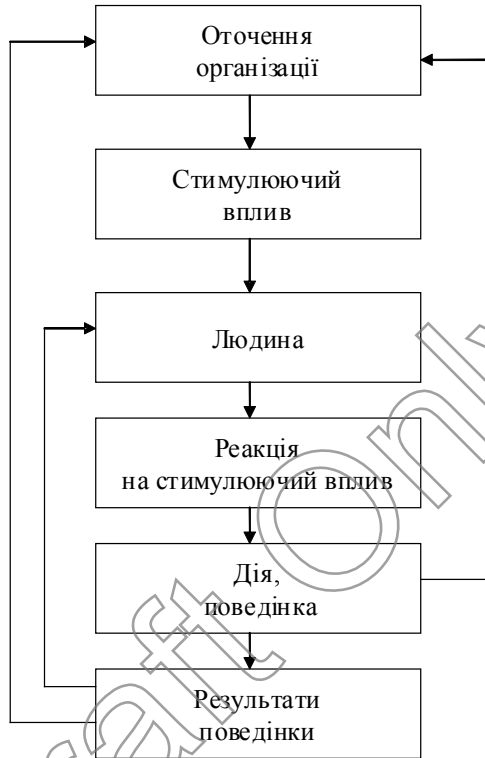


Рис. 6.1. Модель включення людини в організаційне оточення з позиції індивіда.

При розгляді взаємодії людини з організаційним оточенням з позиції організації в цілому опис цієї взаємодії може бути дано в наступному вигляді. Організація як єдиний організм, що має *вхід, перетворювач і вихід*, взаємодіючи з зовнішнім оточенням, певним чином, що відповідає характеру і змісту цієї взаємодії, включає людину як елемент організації у процес інформаційного та матеріального обміну між організацією і середовищем. У даній моделі людин розглядається як складова частина входу і виступає у ролі ресурсу організації, котрі вона, поряд з іншими ресурсами, використовує у своїй діяльності (рис. 6.2).

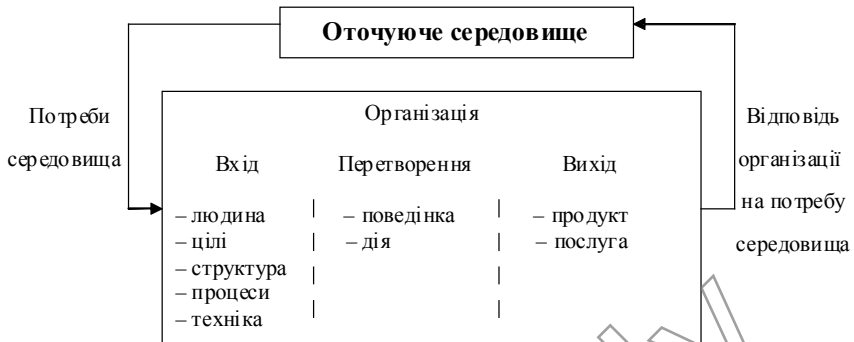


Рис. 6.2. Модель включення людини в організаційне оточення з позиції організації.

Для стратегічного керування характерний погляд на розгляд взаємодії людини й організації з позиції людини.

6.2. Способи встановлення взаємодії людини й організації

Процес взаємодії людини з організаційним оточенням дуже складний і винятково важливий для обох сторін. Налагодити його, зробити безболісним і взаємоприйнятним дуже нелегко. Входячи в нову організацію, людина зіштовхується з безліччю проблем взаємодії з організаційним оточенням. В організаційному оточенні, тому що воно обов'язково зазнає деформацій і змін з появою нового члена, також виникає безліч колізій. І хоча надалі може бути налагоджена безболісна взаємодія особистості й оточення, у більшості випадків ця взаємодія малостійка, що виявляється у виникненні напруги у відносинах між людиною й організацією та у можливому розриві їхньої взаємодії.

Звичайно, під *організаційним оточенням* мається на увазі та частина організації, з якою людина зіштовхується під час роботи. У першу чергу це робоче місце і його безпосереднє оточення. Однак для більшості людей організаційне оточення значно ширше від їхнього робочого місця і включає такі характеристики та складові організації, як виробничий профіль, становище в галузі, становище на ринку, величи-

ни організації, її місце розташування, керівництво, організаційна структура, правила поведінки і внутрішній розпорядок, умови праці, система оплати, система соціальних гарантій, філософія організації, норми спілкування, трудові відносини, колеги і багато чого іншого.

Кожен член організації має своє власне оточення. Тому що, по-перше, він виокремлює для себе ті характеристики й аспекти організації, що для нього важливі, і, по-друге, він сам займає цілком визначене місце в організаційному оточенні, виконує визначені функції і здійснює визначену роботу.

Стратегічне керування неможливе без повноцінної соціалізації людини, що є формою включення людини в колектив. Можливості ж соціалізації, включення людини в організаційне оточення залежать не тільки від характеристик цього оточення, а й від характеристик людини. Особистість людини багатогранна, і у взаємодію з організацією вона вступає не як механізм, що виконує конкретні дії й операції, а як розумний і свідомий індивід, який володіє устремліннями, бажаннями, емоціями, настроєм, що має уяву, що розділяє визначені вірування і впливає, визначеної моралі.

Якби людина й організація не прагнули звести свою взаємодію тільки до виконання визначених робіт на визначеному робочому місці, у них це ніколи не вийде. Взаємодія людини з організацією завжди ширша, тому що людина не може бути доведена до стану машини, а організаційне оточення – до робочого місця. І саме з цього виходить стратегічне керування у тій його частині, що стосується керування людьми в організації.

Чекання індивіда й організації

У кожній конкретній ситуації виникнення труднощів і проблем взаємодії людини з організаційним оточенням можуть бути знайдені конкретні, відповідні даній ситуації причини, що породили ці проблеми. Однак, незважаючи на ситуаційність цих проблем, можна вказати на два головних фактори, що є в основі більшості причин, котрі викликають нерозуміння, протидію і конфлікти у взаємодії людини з організаційним оточенням. Це такі фактори:

- ◆ чекання та уява індивіда про організаційне оточення і його місце в ньому;

- ◆ чекання організації стосовно індивіда, його ролі та його місця у ній.

Маючи визначену уяву про себе саму і свої можливості, володіючи певними знаннями про організацію, маючи визначені наміри щодо організації і, нарешті, виходячи зі своїх цілей і поточних можливостей, *індивід* вступає у взаємодію з організацією, припускаючи зайняти в ній певне місце, виконувати певну роботу й одержувати певну винагороду.

Організація відповідно своїх цілей, організаційної структури, специфіки і змісту роботи припускає взяти працівника, що володіє відповідними кваліфікаційними й особистісними характеристиками, щоб він відігравав певну роль в організації, виконуючи певну роботу, даючи необхідний результат, за який видається певна винагорода (рис. 6.3).

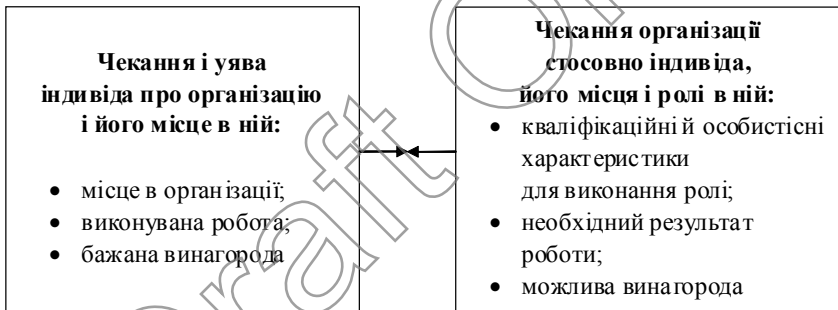


Рис. 6.3. Основа конфлікту у взаємодії індивіда й організації.

За своєю суттю конфлікт між чеканнями індивіда й організації має стратегічний характер. Це обумовлено тим, що стратегія виживання фірми безпосередньо залежить від того, чи буде даний конфлікт успішно дозволятися і яким способом організація має намір його дозволяти.

Звести, зробити відповідними один одному чекання людини і чекання організації дуже важко, тому що вони, у свою чергу, складаються з безлічі окремих чекань, для стикування яких потрібно мати високе мистецтво керування, створити в організації дуже складну й гнучку систему ув'язування інтересів людини, груп, підрозділів і організації в цілому. *Групу основних чекань індивіда* становлять чекання з приводу:

- ◆ змісту і значущості роботи;
- ◆ оригінальності та творчого характеру роботи;
- ◆ захопленості й інтенсивності роботи;
- ◆ ступеня незалежності, прав і влади на даній роботі;
- ◆ ступеня відповідальності та ризику;
- ◆ престижності й стабільності роботи;
- ◆ ступеня вкладеності роботи в ширший трудовий процес;
- ◆ безпеки і комфортності умов на роботі;
- ◆ визнання і захоплення гарної роботи;
- ◆ заробітної плати і премій;
- ◆ соціальної захищеності й інших соціальних благ, наданих організацією;
- ◆ гарантій зростання і розвитку;
- ◆ дисципліни й інших нормативних аспектів, що регламентують поведінку на роботі;
- ◆ відносин між членами організації;
- ◆ конкретних осіб, які працюють в організації.

Для кожного індивіда комбінація цих окремих чекань, що формують його узагальнене чекання стосовно організації, різна. Причому і структура чекання в цілому, і відносний ступінь значущості окремих чекань для індивіда самі залежать від безлічі факторів, оскільки особистісні характеристики індивіда, цілей індивіда і конкретна ситуація, де перебуває, характеристика організації і т. п.

Організація очікує від людини, що вона виявить себе;

- ◆ як фахівець у визначеній галузі, що володіє визначеними знаннями й кваліфікацією;
- ◆ як член організації, що сприяє успішному функціонуванню і розвитку організації;
- ◆ як людина, яка володіє визначеними особистісними й моральними якостями;
- ◆ як член колективу, здатний керувати і підтримувати гарні відносини з колегами;
- ◆ як член організації, який розділяє її цінності;
- ◆ як працівник, який прагне краще виконувати свої функції;
- ◆ як людина, віддана організації і готова зовні відстоювати її інтереси;

- ◆ як виконавець визначеної роботи, готовий здійснювати її з належною віддачею і з належною якістю;
- ◆ як член організації, здатний зайняти визначене місце усередині організації і готовий узяти на себе відповідні зобов'язання і відповідальність;
- ◆ як співробітник, який відповідає прийнятним в організації нормам поведіння, розпорядку і виконує розпорядження керівництва.

Комбінація чекань організації стосовно людини, а також ступінь значущості для організації кожного окремого чекання можуть розрізнятися у різних організаціях. Більше того, в рамках однієї і тієї ж організації стосовно різних індивідів можуть складатися різні комбінації чекань. Тому не можна запропонувати єдиної універсальної моделі чекання організації стосовно людини так само, як не можна запропонувати аналогічної універсальної моделі чекання людини щодо організації.

Відповідність ролі та місця

Для того щоб привести у відповідність чекання людини й організації стосовно один одного і тим самим усунути чи мінімізувати проблеми і колізії, що виникають між людиною й організаційним оточенням, важливо чітко уявити те, на яке *місце* в організації претендує людина, які *ролі* вона може і готова виконувати і яку *роль* їй планує дати організація. Дуже часто саме невідповідність ролі, що пропонує організація людині, її претензіям займати визначене місце в організації є основою конфлікту між людиною й організаційним оточенням.

Можливі два підходи до установлення відповідності ролі й місця (рис. 6.4). Вибір одного з цих двох підходів є предметом стратегічного рішення, тому що він створює основи стратегії керування людським потенціалом організації.

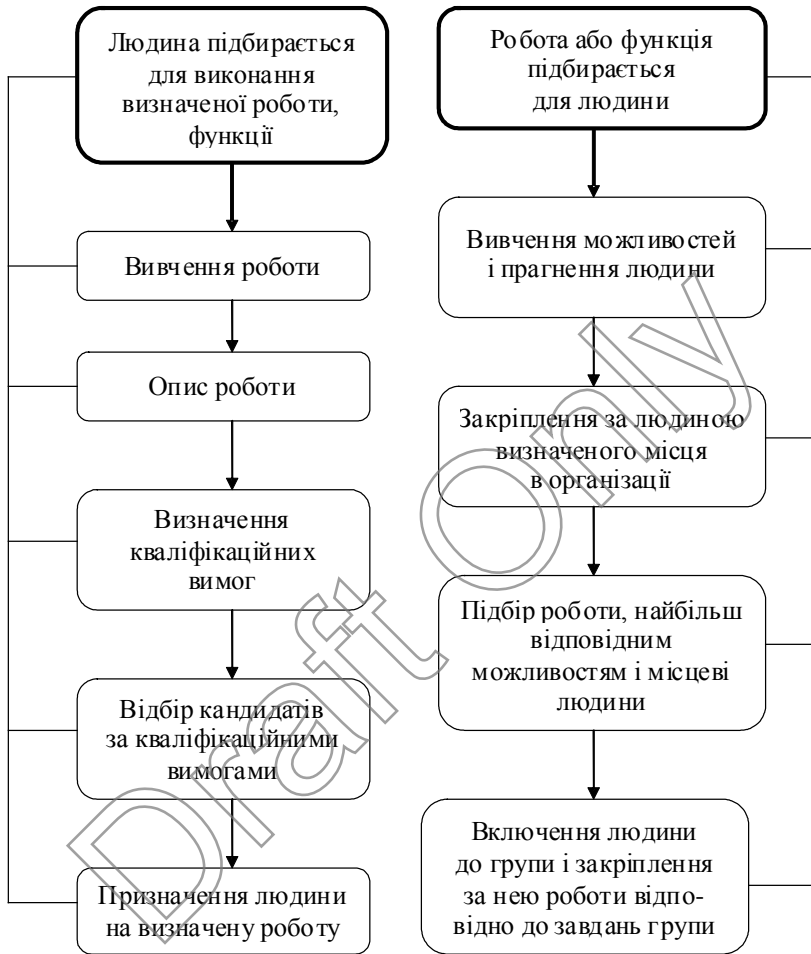


Рис. 6.4. Два підходи до встановлення взаємодії людини й організації.

Перший підхід виходить з того, що роль є основою у встановленні цієї відповідності. При другому підході висхідною точкою є місце, на яке претендує людина, і її потенціал виконання ролей. При першому підході людина підбирається для виконання визначеної роботи, здійснення визначеної функції, тобто для виконання визначеної ролі в орга-

нізації. При другому підході робота підбирається людині таким чином, щоб вона найкраще відповідала її можливостям і претензіям на визначене місце в організації. Перший підхід – традиційний і найбільш розповсюджений у сучасній практиці менеджменту. *Другий підхід* також має практичну реалізацію, переважно в рамках японського типу керування. При цьому, незважаючи на підвищену складність реалізації, за останній час у світовій практиці менеджменту спостерігається тенденція до розширення використання якщо і не повністю другого підходу, то ряду його ідей й елементів практичного здійснення.

6.3. Рольовий підхід до встановлення взаємодії людини й організації

Раніше говорилося, що організація очікує від людини виконання визначеної ролі. Якщо член організації успішно виконує свою роль і якщо при цьому він сам особисто вдоволений характером, змістом і результатами своєї діяльності в організації і своїй взаємодії з організаційним оточенням, то не виникає конфліктних протиріч, що підривають взаємодію людини й організації. Однією з найважливіших умов цього є правильна побудова ролі, і зокрема формування вірних передумов щодо змісту, сутності та місця даної ролі в системі організації.

Сформулювати передумови щодо ролі таким чином, щоб роль, з одного боку, відповідала цілям, стратегії і структурі організації і, з іншого боку – відповідала потребам і чеканням людини, винятково важко. Двома необхідними умовами цього є *ясність* і *прийнятність* ролі. *Ясність ролі* припускає, що людині відомі і зрозумілі не тільки зміст ролі, тобто зміст її роботи і способи її здійснення, а й зв'язок її діяльності з цілями і завданнями організації, місце її ролі в сукупності робіт, виконуваних колективом. *Прийнятність ролі* полягає у тому, що людина готова її виконувати усвідомлено, виходячи з того, що виконання даної ролі буде давати їй задоволення і приведе до одержання певного позитивного результату, що не обов'язково повинен мати матеріальний характер і бути чітко визначеним для людини до початку дії.

Використання рольового підходу до вбудовування людини в організацію може супроводжуватися виникненням конфліктів щодо виконання ролей і появи низки проблем, що ускладнюють існування і фун-

кціонування організації. Дуже часто в організаціях з формальними організаційними відносинами джерелом незадовільного виконання ролі є *невизначеність* ролі. Якщо зміст ролі недостатньо чітко визначено, людина, що виконує цю роль, може інтерпретувати її таким чином, що здійснені нею дії призведуть не до того результату, що очікується організацією. Нечіткі інструкції і невизначена постановка завдання, неясність змісту і значення дорученої дії при відсутності належної системи комунікацій і зворотних зв'язків в організації можуть призвести до того, що людина, яка виконує роль, навіть незважаючи на старання і бажання усе зробити найкраще, одержить негативний з позиції організації результат.

Невизначеність ролі не можна однозначно розглядати як негативну характеристику побудови ролі. У будь-якій організації з підвищенням рівня позиції ролі обов'язково зростає невизначеність. Більш того, у ряді випадків невизначеність ролей може розглядатися як позитивна характеристика відносин в організації. Це викликано тим, що вона сприяє розвитку самостійності, розширює сферу ухвалення рішення, сприяє навчанню працівників і, що найбільш важливо, розвиває у членів організації почуття відповідальності й обов'язковості стосовно організації.

При окремих обставинах виконання людиною визначеної ролі може бути утруднено *протиріччями*, породжуваними роллю. Протиріччя може виникнути між керівництвом і працівником, якщо перше вважає, що воно невірною виконує свою роль, а другий вважає, що йому пред'являються необґрунтовані вимоги, претензії й обвинувачення. Конфлікт з приводу виконання ролі може виникнути й тоді, коли чекання колег не відповідають діям члена організації. Часто це відбувається у ситуації, коли новий член організації виконує свою роль не так, як робив його попередник і до чого звикли навколишні його колеги. Рольове протиріччя може виникнути, якщо мети члена організації суперечать цілям організації, якщо його цінності не відповідають цінностям групи, де він трудиться, і т. п.

Рольові конфлікти – доволі розповсюджене явище в багатьох організаціях, але не завжди негативне. Вони найчастіше мають у собі імпульси, що інспірують відновлення, удосконалювання і розвиток як організації, так і індивідів. В організації з твердим регламентуванням ролей, формальними структурами й авторитарною владою будь-який рольовий конфлікт розцінюється як негативний фактор, тому що він най-

частіше складається в неадекватному формальному описі виконання ролі. У гнучких організаціях, там, де поширені неформальні структури, де немає чіткого опису робіт, конфлікти з приводу виконання ролі в принципі не вважаються чимось ненормальним, чого варто уникати. Більше того, вважається, що наявність конфліктів сприятлива для організації. Важливо не те, чи маються відсутні конфлікти, а те, як вони дозволяються і до чого приводять.

6.4. Ситуації, що породжують конфлікти. Людина і роль

Можна вказати на кілька типових ситуацій, що призводять до виникнення конфліктів даного роду. Знання про існування таких ситуацій може бути корисна для пророкування можливості виникнення конфлікту. Конфлікт з приводу виконання ролі часто виникає тоді, коли індивід одночасно виконує трохи різних взаємовиключних в окремих моментах ролей. До рольового конфлікту призводить суперечливе розпорядження чи суперечливі завдання, що вимагає одночасного дотримання правил виконання ролі й досягнення результату, недосяжного при виконанні даних правил. Проблеми здійснення ролі виникають тоді, коли член організації повинен відігравати роль, що має двоїсту чи межуючу позицію в організації, стосовно якої є взаємовиключні чекання. Значним джерелом конфлікту є протиріччя між характером індивіда і характером виконуваної ним ролі. До конфлікту призводять зміни ролі, супроводжувані неадекватною зміною винагороди за здійснення нової рольової діяльності.

Одним з потужних факторів, що породжують конфлікти при здійсненні ролі, є так зване перевантаження ролі, котре полягає у тому, що стосовно працівника, який виконує визначену роль, пред'являються підвищені чекання, що істотно виходять за рамки чекань, котрі відповідають його ролі. У результаті цього він навантажуються завданнями, що також виходять за рамки ролі. Часто проблеми цього роду виникають у гарних працівників, готових виконувати те, що виходить за формально визначені рамки їхньої ролі. Перевантаження ролі призведе до того, що або працівник не справляється з закріпленою за ним роллю,

або ж опиниться у ситуації, коли не в змозі буде справитися з завданнями, котрі виходять за межі його ролі.

Узагальнення сказаного щодо джерел рольових конфліктів дає змогу виокремити основні групи причин, що породжують проблеми виконання ролі. Першу групу становлять причини конфліктів, пов'язані з протиріччями, споконвічно закладеними в зміст ролі. До другої групи можуть бути віднесені всі причини, що пов'язані з протиріччями між людиною і визначеною їй роллю в організації. Третя група складається з причин, викликаних протиріччям між роллю і її сприйняттям організаційним оточенням. І нарешті, четверту групу становлять причини конфліктних ситуацій, породжуваних протиріччям між даною роллю і деякими іншими ролями.

Виникаючі при виконанні ролей конфлікти і протиріччя можуть бути усунуті різними способами. Залежно від того, яка сторона конфлікту піддається зміні, це можуть бути зміна змісту і способу здійснення ролі (зміна роботи), зміна людей, що виконують роль, і перестановка.

При *зміні роботи* відбувається з'ясування причин і факторів, укладених у ролі, що призведуть до конфліктів і протиріч, і здійснюється коректування ролі. Якщо роль внутрішньо суперечлива, то необхідно виключити з неї одну з альтернативних сторін. Робота може бути занадто напружена й інтенсивна. Тому її варто полегшити чи розвантажити. Залежно від характеру роботи може бути потреба в більш чіткому описі роботи й у більш твердій регламентації її границь. Може бути й зворотна ситуація, коли необхідно зробити опис роботи менш деталізованим, надавши тим самим виконавцеві роботи можливість для творчої і самостійної праці.

Другий підхід у тому, що здійснюється *розвиток людини*, для того, щоб вона могла виконувати закріплену за нею роль і справлятися з виникаючими конфліктами. Розвиток працівника відбувається за трьома напрямками. Перший – це більш заглиблене ознайомлення з роллю. Часто саме незнання працівником своєї ролі є причиною рольових конфліктів. Другий – підвищення кваліфікації й удосконалювання виконавської техніки працівника. Поліпшені виконавські можливості істотно послаблюють напругу, що випробує працівник при виконанні ролі. Третій – розвиток у виконавця здібностей справлятися із суперечливими ситуаціями, пристосовуватися до роботи в конфліктних умовах, уміти розпізнавати й адекватно реагувати на виникаючі проблеми, правильно комунікувати з людьми в конфліктних ситуаціях.

Третім підходом до запобігання ролєвих конфліктів є *перестановка працівників* з однієї ролі на іншу залежно від їхніх здібностей справлятися з конфліктними ситуаціями. Наприклад, якщо конфлікти породжуються невизначеністю і подвійністю ролі, то не обов'язково прагнути до усунення цих характеристик ролі. В організації можуть бути люди, здатні успішно справлятися з роллю у цих умовах. Аналогічно даній проблемі може бути вирішена проблема перевантаженості ролі та її підвищеної інтенсивності.

Крім прав і обов'язків, а також завдань і змісту для кожної ролі характерна наявність визначеного *статусу*. Може бути формальним статус, що відображає позицію перебування ролі в ієрархічній побудові організації, і неформальний статус ролі, що надає їй оточуючими людьми. Формальний статус ролі говорить про те, якими владними правами володіє виконавець даної ролі, яке його становище у формальній ієрархії розподілу впливу на діяльність організації. Ролі, розміщені на одному ієрархічному рівні, можуть мати різний формальний статус, тому що він визначається не тільки рівнем ієрархії, а й сферою діяльності, до якої належить роль. Наприклад, ролі начальника відділу можуть мати різний статус залежно від того, яку позицію займає відділ в організації.

Неформальний статус ролі задається або персональними характеристиками виконавця ролі, або ж неформально визначеним значенням і впливом ролі в організації. Людина може володіти особливими особистісними рисами чи віковими й кваліфікаційними характеристиками, що будуть викликати підвищену повагу навколишніх і готовність визнавати його лідерське становище, більш високе, ніж визначено формальним статусом ролі. Звичайно з відходом даної конкретної людини з даної ролі її статусне становище відновлюється до формального, а іноді й нижче від формального. Бувають ролі, що формально перебувають на невисокому і навіть низькому статусному рівні, однак через особливий характер роботи вони мають істотно вищий статус, ніж формально встановлений. Це – допоміжні ролі, що обслуговують виконання важливої за формальним статусом ролі, або ж ролі, пов'язані з унікальними видами діяльності, рідкими за змістом і сильними за ступенем впливу і можливих негативних наслідків.

Людина та роль

Як видно зі сказаного, рольовий підхід побудови взаємодії людини й організації виходить з того, що вся сукупність дій, котра здійснюється організацією у процесі її функціонування, може бути розбита на окремі роботи, що мають визначений зміст і специфікації, котрі визначають кваліфікацію, знання і досвід, якими повинен володіти працівник, який виконує кожну конкретну роботу. Для виконання своєї ролі працівник наділяється правами, він бере на себе визначені зобов'язання перед організацією й одержує визначений статус в організаційному оточенні. При такому підході людина сприймається організацією в першу чергу як виконуючий визначену роботу фахівець, який володіє необхідними для цього знаннями і навичками. Однак навіть якщо розглядати людину винятково як виконавця визначеної ролі, його характеристики не можуть бути зведені тільки до професійних кваліфікаційних характеристик. Людина – не машина, і при виконанні будь-якої роботи вона присутня цілком з усім набором своїх особистісних якостей і настроїв, що обов'язково позначається на якості й кількості її праці. Якщо ж подивитися на проблему взаємодії людини й організаційного оточення ширше, ніж тільки через призму виконуваної нею ролі, то виявиться, що значення особистісних характеристик людини не тільки дуже велике, а найчастіше може бути визначальним у її взаємодії з організацією.

6.5. Навчання при входженні в організацію. Вплив організації на процес входження. Розвиток почуття відповідальності перед організацією

Навчання при входженні в організацію

Входження людини в організацію – це особливий, дуже складний і надзвичайно важливий процес, в успіху якого зацікавлені як сама людина, так і організація. Бути членом організації зовсім не те саме, що входити в організацію, ставати її членом. Процес входження людини в організацію завжди супроводжує вирішення декількох проблем. По-перше, це проблема адаптації людини до нового оточення, вирішення якого не завжди відбувається успішно, тому що потрібна правильна взаємодія обох сторін: людини й організаційного оточення. По-друге, це проблема корекції чи зміни поведінки людини, без яких у багатьох випадках неможливо ввійти в організацію. По-третє, це проблема змін і модифікацій в організації, що відбуваються навіть тоді, коли організація вже має вільне «місце» для людини і сама приймає людину на це місце відповідно до її потреб і критеріїв добору. Від вирішення даних проблем залежить не тільки те, чи зможе людина ввійти в організацію, а й те, як людина буде функціонувати в організації, як буде будуватися її взаємодія з організаційним оточенням, а отже, те, наскільки успішно здійснюватиметься стратегія.

Необхідною умовою успішного входження в організацію є вивчення системи цінностей, правил, норм і поведінкових стереотипів, характерних для даної організації. Немає необхідності вивчати всю сукупність цінностей і норм, що існують в організації. Однак необхідно знати ті з них, котрі є ключовими для першого етапу взаємодії людини з організаційним оточенням, тобто ті цінності, без знання яких можуть виникнути нерозв'язні конфлікти між людиною й оточенням. Установлення систем такого роду норм та цінностей і відповідний їхній опис є важливим завданням керівництва, зокрема осіб, відповідальних в організації за кадрову роботу. Для людини, яка вступає в організацію, нема потреби усвідомлювати значущість цього навчання і розглядати його

як частину «ціни», що вона повинна «заплатити» за входження в організацію. Вона повинна розуміти, що навчання на етапі входження допоможе їй істотно скоротити «плату» за конфлікти, що будуть виникати в майбутньому між ним й організаційним оточенням.

Основними сторонами життєдіяльності організації, ціннісні, поведінкові й нормативні характеристики яких повинні у першу чергу вивчити людина, яка входить в організацію, є:

- ◆ місія й основні цілі організації;
- ◆ припустимі й кращі засоби, котрі можуть бути використані для досягнення цілей організації;
- ◆ імідж і відмітний образ, що має і створює організація;
- ◆ принципи, правила й норми, що забезпечують відмінні риси й існування організації як єдиного організму;
- ◆ обов'язки, що повинні буде взяти на себе людина, вступивши у визначену роль в організації;
- ◆ поведінкові стандарти, яким повинен буде впливати людина, виконуючи роль.

Вступаючи в організацію, людина мусить усвідомити, якими нормами вона має впливати в спілкуванні з колегами, як варто інтерпретувати діяльність організації, у якій формі і з яких питань звертатися до керівництва, у якому вигляді прийнято ходити на роботу, як прийнято розпоряджатися робочим часом, а також часом, відведеним для відпочинку.

Залежно від того, хто входить в організацію, можна виокремити два принципово різних процеси навчання. Перший процес навчання стосується людини, яка уявляє норми і цінності організації з тієї причини, що її попередній досвід був пов'язаний з роботою у схожій за цінностями, нормами і поведінковими стереотипами організації. У цьому випадку новому члену організації необхідно в основному сконцентруватися на з'ясуванні конкретних форм прояву знайомих йому норм і принципів поведінки і спілкування для того, щоб підбудувати своє поведіння до конкретних умов організації. Необхідні знання й інформацію він може одержати, спостерігаючи поведінку окремих людей, шляхом з'ясування і бесід з колегами та керівництвом і, нарешті, шляхом одержання інструктажу з боку відповідних осіб.

Другий процес розгортається тоді, коли в організацію приходить людина із середовища з істотно відмінними цінностями і нормами по-

ведінки. У цьому випадку постає дуже серйозне завдання пізнання себе як носія іншої системи цінностей і норм і відходу від цих норм і цінностей. А вже після цього може початися засвоєння нових норм і цінностей, що існують в організації і якими людина повинна впливати, стаючи членом цієї організації. Другий процес навчання при входженні людини в організацію істотно складніший першого, тому що він вимагає не тільки уважного вивчення того, що робиться в організації, як поведуться її члени, а й глибокого вивчення свого поведіння з метою відмовлення від поведінкових норм, неприйнятних у новій організації, і перегляду окремих цінностей відповідно до того, які цінності прийняті в новій організації.

Вплив організації на процес входження

Відібравши людину для роботи, для виконання їм визначеної ролі, організація виходила з того, що ця людина їй потрібна і буде корисною. Тому *утримання* людини і його *адаптація* до умов праці в організації є винятково важливим завданням, за рішення якого в першу чергу відповідальне керівництво організації.

Успіх входження людини в організацію залежить від того, наскільки ця людина вмотивована на входження в організацію, і від того, наскільки організація на початковому етапі входження може його отримати. Якщо людина дуже вмотивована на членство в організації, вона буде намагатися перебороти труднощі входження і домагатися того, щоб, незважаючи на хворобливість цього процесу, адаптуватися до організаційного оточення. Якщо ж мотивація входження недостатня, то вона може припинити процес навчання й адаптації до організаційного оточення, відразу ж пішовши з організації чи залишаючись у ній до явного розростання конфлікту між ним і організаційним оточенням. Однак якщо людина навіть і не має доволі сильної мотивації на входження, організація може спробувати залишити її і домогтися її адаптації до нових умов. Дуже часто саме початковий період адаптації для багатьох виявляється нездоланим і найважчим. Залишаючись же якийсь час в організації, навіть усупереч бажанню, при відповідному спілкуванні людина поступово адаптується і стає «нормальним» членом організації.

Для того, щоб удержати вхідної в організацію людини, можуть бути застосовані різні прийоми. Зокрема це можуть бути міри довготер-

мінової матеріальної підтримки, що виходять за рамки заробітної плати, обіцянка в майбутньому просування по службі чи надання цікавої роботи, забезпечення за рахунок організації можливостей навчання і розвитку, надання на пільгових умовах житла і багато чого іншого.

На етапі входження нового члена в оточення організації доводиться вирішувати одночасно три завдання:

- ◆ руйнувати старі поведінкові норми вхідної людини;
- ◆ зацікавлювати її у роботі в організації;
- ◆ прищеплювати їй нові норми поведінки.

Усі ці процеси йдуть у тісному взаємозв'язку і досягаються сукупним набором визначених прийомів і методів. При входженні людини в організацію часто негативні результати може дати недовантаження на роботі, постановка спрощених завдань і легких завдань. Також до негативних наслідків призводить постановка дуже складних завдань і велике завантаження на роботі. Бажано, щоб на початковому етапі входження людини в організацію вона не зіштовхувалася з такими випадками. Дуже сприятливим як з погляду руйнування старих стереотипів, так і з погляду підвищення зацікавленості в роботі в організації є створення таких ситуацій і постановка таких завдань, що, по-перше, можуть бути вирішені новим членом організації самостійно, по-друге, мають у собі елемент виклику й незвичайності і, по-третє, для вирішення яких вимагаються дії і поведінка, що суперечать тому, як людина діяла раніше. У цьому випадку в нового працівника виникають підвищений інтерес до організації, задоволення від одержання незвичайного для нього результату і сумнів з приводу абсолютної правильності попереднього досвіду й попередніх знань.

Прискоренню адаптації до нового організаційного оточення сприяє створення групи з початкуючих членів організації з включенням у ці групи співробітників, які мають певний досвід роботи в організації. Даний прийом дає змогу новачкам не тільки швидше й краще пізнати і зрозуміти організаційне оточення, а й установити на початковому етапі більш тісний контакт з ним. Нові члени організації мають потяг до прискореного зближення один з одним, тенденцію до встановлення неформальних об'єднань новачків. Ці неформальні групи створюють «проміжну» культуру, що ще не базується на принципах нової організації, а й не відбиває цілком принципів і норм їхнього попереднього поведінки. Нові члени організації, обговорюючи між собою питання

життя організації в рамках своєї «проміжної» культури, найчастіше можуть давати невірні оцінки подіям, що відбуваються в організації, невірно інтерпретувати поведінку інших членів організації і робити для себе невірні висновки з приводу того, як вони повинні поводитися в організації. Ці помилкові висновки і погляди можуть бути успішно відвернені, якщо з групою новачків постійно працюватиме досвідчений член організації, який є ніби «мостом» переходу «проміжної» культури неформальної групи новачків у культуру організації.

Потужним засобом, що мотивує нового члена на утримання в організації і сприятливим його прискореній адаптації до організаційного оточення, є бесіди з керівництвом, а також роз'яснення і рекомендації, що даються керівництвом. Такі зустрічі й вказівки додають новачку почуття впевненості, знижують відчуття розгубленості і непотрібності, що з'являються при входженні в нове організаційне оточення, і різко підвищують почуття причетності до справ організації.

Розвиток почуття відповідальності перед організацією

Якщо процес включення людини в організаційне оточення був правильно організований, то це приводить до того, що в нового члена організації з'являється почуття відповідальності за справи організації і стійкі внутрішні зобов'язання стосовно організації. У цьому випадку організація може вважати, що домоглася значного результату. Для того, щоб виховати нового співробітника в такому дусі, необхідні великі вкладення засобів і часу в нього на початковому етапі. У цій ситуації вхідний співробітник починає відчувати, що організація вкладає в нього занадто багато і він повинен їй платити тим же. З'являється внутрішнє почуття боргу перед організацією у випадку, якщо його діяльність в організації недостатньо результативна. Здійснюючи таке виховання нового члена, організація повинна підкреслювати, що вона очікує від нього сумлінної і напруженої праці, а також лояльності стосовно організації. Вихованню у нового члена організації стійкого почуття відповідальності перед організацією сприяють також прийняття ним таких рішень і здійснення таких дій, котрі можуть бути пояснені й виправдані тільки в системі цінностей даної організації, тобто, зробивши визначені дії, новому співробітнику нічого не залишається, як далі діяти від-

повідним чином. Він ніби сам себе пов'язує додатковими зобов'язаннями з даною організацією.

Доволі істотне почуття відповідальності перед організацією розвивається у її нових членів, якщо вони залучаються до обговорень і аналогічних заходів, проведених керівництвом організації. У цьому випадку причетність до прийняття глобальних з погляду організації рішень сприяє виробленню почуття відповідальності за результати цих рішень, а отже, і за функціонування організації в цілому.

6.6. Завершення процесу включення нової людини в організацію

Завершальною стадією процесу включення нової людини в організацію є її перехід у повноправні члени цієї організації. Це дуже важлива частина процесу входження, і організація повинна виважено підходити до цього. З погляду організації цей перехід може здійснюватися тоді, коли новий член організації реально, а не на словах, освоїв її норми і цінності. Для людини цей процес важливий тим, що організація робить його повноправним членом і відповідним чином вказує на це.

Форма переходу нового співробітника в повноправні члени організації буває різною у різних організаціях. Однак можна вказати на деякі найбільш розповсюджені форми здійснення процесу переходу. Це можуть бути наділення визначеними повноваженнями з прийняття рішень, допуск до конфіденційної інформації, до участі у певних заходах для обмеженого кола осіб, присвоєння титулу чи звання і т. п. Необов'язковий захід щодо переходу в повноправні члени повинно мати публічний характер і бути відоме широкому колу осіб. Однак незалежно від ступеня публічності й форми процесу перехід повинен бути проведений таким чином, щоб новому співробітнику було цілком ясно, що він остаточно прийнятий організацією і став її повноправним членом.

6.7. Засвоєння норм і цінностей організації новим співробітником

Ступінь включення людини в організацію, успішність чи неуспішність процесу його адаптації до організаційного оточення багато в чому залежать від того, наскільки людина засвоїла і прийняла норми та цінності організації. Входячи в організацію, людина зіштовхується з багатьма нормами і цінностями, довідається про них від колег, з проспектів і навчальних матеріалів, від осіб, що не є членами організації. Людина може прийняти всі норми і цінності організації, може прийняти частину з них, може не прийняти їх зовсім. Кожний з даних випадків має свої відмінні наслідки для включення людини в організацію, може бути по-різному оцінений самою людиною, організаційним оточенням та організацією. Для того щоб дати загальну характеристику й оцінку того, як сприйняття норм і цінностей впливає на включення людини в організацію, важливо не тільки знати, наскільки повно вона засвоїла і прийняла норми й цінності організації, а й те, які норми і цінності були прийняті людиною, а які відкинуті.

Усі норми та цінності організації з погляду її місії, цілей і організаційної культури можуть бути поділені на дві групи: безумовно, необхідні для прийняття всіма членами організації і прийняті, але, безумовно, необхідні норми і цінності. Залежно від того, які норми і цінності прийняті новим членом організації, може бути виокремлено чотири типи адаптації:

- ◆ заперечення (не приймаються ніякі норми та цінності);
- ◆ конформізм (приймаються усі норми й цінності);
- ◆ мімікрія (основні норми і цінності не прийняті, але дотримуються небов'язкові норми і цінності, що маскують не прийняття основних норм і цінностей);
- ◆ адаптивний індивідуалізм (обов'язкові норми й цінності прийняті, небов'язкові приймаються частково або ж не приймаються зовсім).

Очевидно, що перший і третій типи сприйняття людиною норм і цінностей організації унеможливають її адаптацію до організаційного оточення, призводять до її конфлікту з організацією і розриву зв'язків. Другий і четвертий типи дають змогу людині адаптуватися і включити-

ся в організацію, хоча вони й призводять до істотно різних результатів включення.

Не можна сказати, що якийсь з цих двох типів кращий, тому що оцінка принципово залежить від того, в яку організацію входить людина. У бюрократичних організаціях, в організаціях, де домінує стандартизована діяльність, де не потрібно винахідливості, самостійності й оригінальності поведінки, організацією може бути краще і швидше прийнята людина, що сприймає усі її норми і принципи. У підприємницьких і творчих організаціях, де індивідуальність поведінки може давати свої позитивні результати, адаптивний індивідуалізм у більшості випадків може розглядатися як кращий шлях сприйняття людиною системи норм і цінностей організації.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні підходи до побудови взаємодії людини й організаційного оточення.
2. Способи встановлення взаємодії людини й організації:
 - 2.1. Чекання індивіда й організації.
 - 2.2. Відповідність ролі та місця.
3. Рольовий підхід до встановлення взаємодії людини й організації.
4. Ситуації, що породжують конфлікти. Наведіть приклади з практики.

Розділ 7.

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ, ЇХ ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА

Ключові слова:

ланцюг цінностей, основні процеси, допоміжні процеси, показники конкурентної сили, показники конкурентної слабкості, ділові стратегії, конкурентний підхід, конкурентна перевага виробника, сфокусована стратегія диференціації, стратегія упередження, лідер ринку, стратегія конкурентного поводження послідовника.

- 7.1. Ланцюг цінностей як інструмент стратегічного аналізу.
- 7.2. Види конкурентних стратегій (шляхи досягнення конкурентних переваг). П'ять загальних стратегій конкуренції.
- 7.3. Стратегія лідерства щодо витрат.
- 7.4. Стратегія широкої диференціації.
- 7.5. Стратегія оптимальних витрат.
- 7.6. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія).
- 7.7. Стратегія випередження.
- 7.8. Позиції фірми в конкурентному середовищі.

7.1. Ланцюг цінностей як інструмент стратегічного аналізу

Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції і процеси розробки, виробництва, маркетингу, доставки та підтримки продукту або послуги. Цей ланцюг, що створює вартість діяльності, розпочинається із забезпечення сировиною і продовжується у процесі виробництва частин або компонентів зборки та випуску продукції, гуртового й роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам. Ланцюг цінностей компанії відображає набір пов'язаних між собою напрямків діяльності та функцій, що виконуються всередині фірми: основна діяльність – матеріально-технічне забезпечення, виготовлення, доставка товару споживачеві, продаж та маркетинг, сервіс; допоміжна діяльність – розвиток досліджень та розробок продукції, управління людськими ресурсами, загальне управління. Розкладаючи операції, що виконуються компанією, на стратегічно пов'язані дії та напрями діяльності, набагато легше зрозуміти структуру витрат фірми та визначити їх основні елементи. Кожен вид діяльності у цьому ланцюгу пов'язаний з витратами та пов'язує, у свою чергу, активи. Зіставляючи виробничі витрати компанії та активи з кожним окремим видом діяльності у ланцюгу, можна оцінити витрати по них. При виконанні кожної дії витрати фірми можуть бути зменшені або збільшені.

Ланцюг цінностей будь-якої фірми (рис. 7.1) складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів.

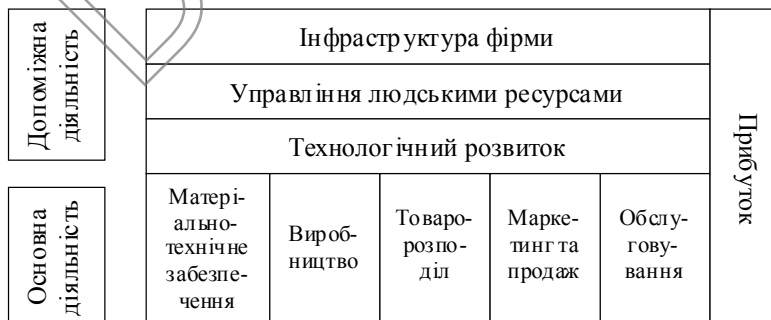


Рис. 7.1. Ланцюг цінностей фірми.

Основні процеси включають:

а) матеріально-технічне забезпечення (об'єднує процеси придбання сировини та матеріалів, складування і розподілу у виробництві);

б) виробництво (трансформація складових компонентів до кінцевого продукту);

в) товаророзподіл (складування готових продуктів і їх доставка покупцям);

г) маркетинг і продаж (реклама, просування продуктів на ринку, ціноутворення тощо);

д) обслуговування (монтаж, ремонт, постачання запчастин).

До допоміжних процесів належать:

а) технологічний розвиток (проектування продукції, НДДКР, устаткування тощо);

б) управління людськими ресурсами (охоплює відбір персоналу, його навчання, просування по службі, системи заохочень тощо);

в) інфраструктура фірми (загальний менеджмент, управління фінансами, планування, контроль за якістю, бухгалтерський облік тощо).

Кожен з процесів у ланцюгу цінностей є потенційним джерелом конкурентної переваги а, отже, повинен бути розглянутий при аналізі конкурентів.

Вимоги до інформації, котра необхідна для аналізу ланцюга цінностей, можуть бути величезними. Звичайно, аналітик має перетворити бухгалтерські дані про витрати фірми у витрати на виконання певних видів діяльності. Найважливіше практичне значення аналізу ланцюга цінностей – виявлення співвідношення позиції фірми до її конкурентів щодо витрат. Для цього необхідне безпосереднє зіставлення витрат кожного конкурента щодо поставки товарів або послуг відповідній групі споживачів чи на конкретний сегмент ринку з витратами інших конкурентів. Оцінюючи витрати, слід концентрувати увагу на ефективності виконання основних функцій і процесів у ланцюгу цінностей на рівні фірми в цілому – як виконується закупівля матеріалів, розрахунки з постачальниками, управління запасами, вивчення персоналу та виплата заробітної плати, наскільки швидко здійснює компанія введення нової продукції на ринок, як здійснюється контроль за якістю продукції, як приймаються і виконуються замовлення клієнтів. Основна мета: виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, визначити найефективніший засіб мінімізації витрат і розпочати підвищення конкурентоспроможності фірми за витратами на базі отриманого аналі-

зу там, де ці витрати виявились вищими, ніж в інших компаній. Отже, порівняльна оцінка витрат компанії з витратами її конкурентів, а також фірм, що досягли найкращих результатів, дає чітку картину конкурентоспроможності фірми щодо витрат.

Використання концепції ланцюга цінностей та інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності компанії необхідне, але цього не досить. Глибша оцінка проводиться щодо конкурентної сили та конкурентної позиції компанії. Елементами такої оцінки є дослідження таких положень:

- ◆ наскільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію на даний час;
- ◆ які перспективи зміцнення чи послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, що застосовується;
- ◆ яке місце займає компанія серед основних конкурентів;
- ◆ чи є у компанії тепер конкурентні переваги, чи вона відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- ◆ яка здатність компанії захистити свою позицію щодо рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

Показниками конкурентної сили є: значна частка на ринку, лідируюча стратегія, зростаюча кількість споживачів фірми, компанія реагує на ринкові зміни краще, ніж її конкуренти, найвдаліше становище фірми на ринку, компанія концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку, дуже диференційовані товари, більш низькі витрати, рівень прибутку вищий від середньоринкового, технологічні та інноваційні переваги компанії, творчий менеджмент.

Показниками конкурентної слабкості: конкурентні недоліки, конкуренти захопили частку ринку даної компанії, зростання доходів нижчі від середньоринкових, нестача фінансових ресурсів, репутація компанії падає, компанія належить до стратегічної групи з гіршим становищем на ринку, положення компанії є слабкішим у найперспективніших галузях, високі витрати, невеликий вплив на ринок, компанія не може протистояти загрозі усунення з ринку, низька якість товарів, нестача навичок і досвіду в основних сферах.

Найефективніший засіб визначення міцності позицій фірми – кількісна оцінка в порівнянні з суперниками кожного вагомого з ключових факторів успіху та індикатора конкурентної сили. Дослідження конку-

рентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг та можливостей основних суперників.

Першим кроком є складання списку ключових факторів успіху у даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (досить 6–10 показників).

На другому етапі провадиться оцінювання фірми та її конкурентів за кожним показником. При цьому найчастіше використовують шкалу від 1 до 10, але можна використовувати оцінки сильніше (+), слабкіше (–) та приблизно однаково (=), якщо інформації не досить і її кількісна оцінка суб'єктивна.

Третій крок – підсумовування оцінок сильних сторін кожного суперника та розрахунок кінцевих показників їх конкурентної сили (чим вища оцінка, тим міцніше її становище).

Четвертий крок – висновки щодо масштабів і ступеня конкурентних переваг або недоліків та визначення тих сфер, де позиції фірми сильніші або слабкіші.

Знання слабких та сильних сторін компанії є необхідним задля розробки стратегії, спроможної поліпшити її становище щодо конкурентів у довготерміновій перспективі. В цілому ж компанія повинна прагнути перетворити свої слабкі сторони у сильні конкурентні переваги та приймати рішення, які б захистили її від конкурентних переваг супротивників.

7.2. Види конкурентних стратегій (шляхи досягнення конкурентних переваг).

П'ять загальних стратегій конкуренції

Ділові стратегії перемагають, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага. Компанія має конкурентну перевагу, коли її рівень роботи з клієнтами вищий, ніж у конкурентів і вона в змозі протидіяти впливу конкурентних сил. Є безліч способів досягнення конкурентної переваги: робити високоякісну продукцію, організувати відмінне обслуговування клієнтів, пропонувати нижчі ціни, ніж у конкурентів, мати зручніше географічне розташування, мати власну технологію, забезпечувати розробку та впровадження нового продукту у коротший термін, мати добре відому торгову марку і репутацію, забезпечувати покупцям

додаткові цінності за їхні гроші (поєднуючи гарну якість, гарний сервіс і доступні ціни). При цьому, щоб процвітати в створенні конкурентної переваги, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе, – гарний товар за низькою ціною чи товар поліпшеної якості, але трохи дорожчий.

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Мета дуже проста і полягає у тому, щоб вести свої справи етично й чесно стосовно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати свою клієнтуру – коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткотермінові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довготермінові дії, від чого залежать майбутні конкурентні можливості компанії і її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія вужча за масштабом, ніж ділова стратегія. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, а й відображає функціональні стратегії, дії і плани посібника з роботи в різноманітних умовах галузі (не тільки пов'язаних з конкуренцією), а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана тільки з планами посібника з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців. Компанії в усьому світі використовують різні засоби щодо залучення покупців, завойовуючи їхню довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір як керівництво компаній стало визначати короткотермінові і довготермінові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує незліченна кількість варіантів і нюансів стратегії. У цьому контексті є стільки конкурентних стратегій, скільки конкурентів. Однак тонкощі й поверхові розходження мають разючу подібність, коли розглядаються мета діяльності компанії на ринку і тип конкурентної переваги, що компанія намагається досягти.

П'ять варіантів підходів до розробки стратегії конкуренції наведено нижче.

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів.

2. **Стратегія широкої диференціації** – спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, котрі відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців.

3. **Стратегія оптимальних витрат** – дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає у тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни щодо виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

4. **Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):**

- ◆ **базується на низьких витратах** – орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва;
- ◆ **базується на диференціації продукції** – ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільше відповідають їх потребам і смаку.

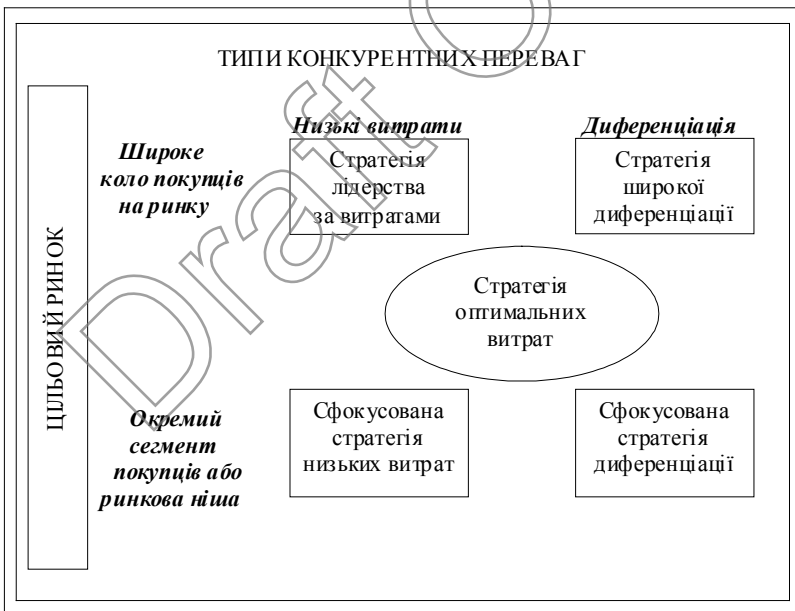


Рис. 7.2. Основні конкурентні стратегії (за М. Портером).

5. Стратегія упередження – найбільш часто використовується фірмами у галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами.

Схематично усі види конкурентних стратегій подано на рис. 7.2.

7.3. Стратегія лідерства щодо витрат

Конкурентний підхід, що ґрунтується на низьких повних витратах виробництва, є найдоцільнішим тоді, коли на ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основне завдання цієї стратегії у створенні стійкої переваги у витратах над конкурентами, що пропонують низькі ціни. Завдяки конкурентній перевазі у витратах її потім використовують як основу для боротьби з конкурентами шляхом завойовування частки ринку за цінами конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Перевага у витратах приносить дохід доти, поки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажів. Успішно діючим компаніям – лідерам щодо витрат дуже легко вдається знаходити шлях до зниження витрат у своєму бізнесі. Досягнення лідерства у витратах звичайно означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії компанії. Однак при застосуванні цієї стратегії важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця.

Для досягнення переваги щодо витрат загальні витрати виробництва фірми по всьому ланцюжку цінностей повинні бути менші за сукупні витрати конкурентів.

Значні переваги у витратах можуть виникати при знаходженні шляхів реструктуризації, скорочення зайвих витрат і створенні основ для більш економічної роботи.

Основні шляхи, якими компанії можуть досягти переваги у витратах, створюються за рахунок перегляду своїх ланцюжків цінностей, а саме:

- ◆ спрощення розробки товару;

- ◆ уникнення надмірностей і пропозиція товару чи послуги без непотрібних прикрас, що супроводжується діями й витратами, пов'язаними з множинністю рис і характеристик;
- ◆ реінженіринг основних виробничих процесів з метою скорочення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;
- ◆ використання більш простої, менш капіталомісткої чи більш раціональної технології;
- ◆ пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- ◆ використання продажів кінцевому споживачеві й маркетингових підходів, що скорочують часто невиправдані, великі витрати і прибутки оптових і роздрібних торговців (витрати і прибутки оптово-роздрібною ланки в ланцюжку цінностей часто становлять 50% від кінцевої ціни, що платить покупець);
- ◆ перенос виробничих потужностей ближче до споживача / постачальника, тому що поставка матеріалів і відвантаження продукції впливають на витрати;
- ◆ досягнення більшого економічного рівня вертикальної інтеграції «вперед і назад» у порівнянні з конкурентами;
- ◆ впровадження у життя підходу «щось для кожного» і фокусування на обмеженому наборі товарів / послуг з метою задоволення спеціальних, але важливих вимог покупця й усунення непотрібних дій і витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Виробники з низькими витратами досягають переваг за рахунок постійної економії у всіх ланках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються і жодна сфера не залишається без уваги.

Звичайно, виробники з низькими витратами мають корпоративну культуру, зорієнтовану на економію, що характеризується нетерпимістю до втрат, активним дотриманням бюджетних вимог, широкою участю персоналу в контролюванні рівня витрат і відсутністю привілеїв у роботі виконавців. Хоча компанії, що працюють з низькими витратами, є чемпіонами з ощадливості, вони зазвичай агресивні в пошуку засобів на проекти, котрі обіцяють подальше зниження витрат.

Застосування стратегії виробництва з низькими витратами як захист від впливу п'яти конкурентних сил може бути дієвим у наступних випадках.

1. Зустрічаючи виклик конкурентів, компанія з низькими витратами перебуває у кращій позиції для наступальної конкуренції за рахунок ціни, для захисту від цінової війни і використання нижчих цін для збільшення обсягу продажу чи відвоювання частки ринку в конкурента. Ця перевага також приносить прибуток вищий за середній по галузі (за рахунок вищої норми прибутку чи більшого обсягу продажів). Низькі витрати – гарний захист на ринках, де велика цінова конкуренція.

2. Протистоячи силі покупців, компанія з низькими витратами частково зберігає рівень прибутку, тому що сильні покупці рідко здатні знизити ціну до межі виживання найефективнішого щодо витрат продавця.

3. Розглядаючи важелі впливу постачальників, варто зазначити, що компанія з низькими витратами краще ніж конкуренти захищена від диктату постачальників, якщо основою її конкурентної переваги щодо витрат є більш зроблена внутрішня організація. (Компанії з низькими витратами, чия перевага виходить з можливості покупки компонентів за кращими цінами від зовнішніх постачальників, можуть бути уразливі перед діями сильних постачальників.)

4. З позицій потенційних учасників ринку лідер щодо витрат може знизити ціну, щоб зробити важчим завоювання клієнтів для новачків. Цінова сила лідера щодо витрат є серйозним бар'єром для входження у галузь.

5. У конкуренції проти товарів-субститутів лідер щодо витрат має гарні позиції, тому що використання низьких цін – добрий захист проти компаній, котрі намагаються впровадити на ринок аналогічні товари й послуги. Низькі витрати дають змогу компанії не тільки встановлювати низькі ціни і створювати бар'єри для захисту своїх позицій, а й отримувати прибуток. Рано чи пізно цінова конкуренція стане основною силою на ринку, менш успішні компанії будуть придушені сильнішими.

Конкурентну стратегію лідерства у витратах доцільно застосовувати в таких випадках:

- ◆ цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;
- ◆ вироблений у галузі продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів (такі умови дають змогу покупцям приймати рішення про покупку, виходячи лише з найкращих цін);

- ◆ є кілька способів диференціації продукту з метою залучити покупця (за умови, що розходження між товарними марками не мають значення для покупця), але розходження у ціні для покупця істотні;
- ◆ більшість покупців використовує продукт однаковою чиною, задовольняючись загальними вимогами щодо використання. Стандартизований продукт повністю задовольняє потреби покупців. У цьому випадку саме ціна, а не особливості чи якість товару є домінуючим фактором, що визначає споживачські переваги;
- ◆ витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає їм визначену волю вибору в пошуку товарів з нижчою ціною;
- ◆ є велика кількість покупців, які мають серйозну причину для зниження ціни.

Недоліки стратегії низьких витрат

Конкурентний підхід забезпечення низьких витрат має свою зворотну сторону. Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля усі попередні інвестиції і працюючу завойовану перевагу лідера щодо витрат. Конкуруючі фірми можуть знайти прості та/чи недорогі методи копіювання навичок лідера стосовно витрат, що робить життя завойованої переваги дуже коротким. Компанія, котра ретельно працює над зниженням витрат, цілком зосереджується на цьому напрямку і не бачить інших важливих моментів, з якими треба працювати: завоювання інтересів покупців за рахунок пропозиції додаткових товарів і послуг, впровадження нових чи аналогічних товарів, що дає змогу покупцеві по-іншому використовувати товар, чи навіть зниження чутливості покупця до ціни. Орієнтація тільки на низькі витрати містить у собі небезпеку того, що покупець може змінити свої переваги і зажадати товару поліпшеної якості, з новими характеристиками, більш швидке обслуговування тощо.

Щоб уникнути рифів і небезпек стратегії лідерства щодо витрат, менеджери мусять розуміти, що стратегічна мета «низькі витрати» у порівнянні з конкурентами не означає абсолютизації цієї ідеї. Завойовуючи лідерство щодо витрат, менеджери не можуть залишати без уваги й інші питання, яким покупці надають значення. Більше того, кон-

курентна стратегія перспективна, якщо цінність конкурентної переваги щодо витрат доволі стабільна в тих ключових моментах, де компанія досягла переваги щодо витрат, і конкурентам складно скопіювати її чи наблизитися до неї.

7.4. Стратегія широкої диференціації

Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі потреби й переваги стають різноманітними і не можуть уже задовольнятися стандартними товарами. Для того, щоб стратегія диференціації була успішною, компанія повинна вивчати попит і поведження покупців, знати чому покупці віддають перевагу, що вони думають про ціну товару і за що готові платити. Після цього компанія пропонує одну, а може й кілька характеристик товару / послуги відповідно до потреб покупців, причому ці пропозиції повинні бути відчутними і такими, що запам'ятовуються. Конкурентна перевага з'являється, коли велика кількість покупців буде зацікавлена у пропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага компанії. Успішна диференціація дає змогу фірмі:

- ◆ встановити підвищену ціну на товар / послугу;
- ◆ збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається за рахунок характеристик товару, котрі відрізняються);
- ◆ завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (оскільки деякі покупці стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Сутність стратегії диференціації у тому, щоб знайти шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси товару, котрий вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу.

Диференціація відбувається успішно, якщо витрати щодо її проведення покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Диференціація зазнає невдачі, коли покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки, щоб купити цей товар за-

мість товару конкурентів, і/чи якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійованим і застосованим конкурентами.

Підходи компаній до диференціації можуть бути різноманітними:

- ◆ відмінні смакові якості;
- ◆ специфічні властивості;
- ◆ доставка невеликих поштових відправлень територією країни протягом ночі;
- ◆ постачання запасних частин не більш ніж за 48 годин по всьому світу й у випадку порушення термінів – постачання безкоштовно;
- ◆ більш цінніші товари за ті ж гроші;
- ◆ відмінності в дизайні й обробці;
- ◆ престижність і відмінність;
- ◆ надійність і безпека;
- ◆ якість виконання;
- ◆ технологічне лідерство;
- ◆ повномасштабний сервіс;
- ◆ повний асортиментний ряд продуктів;
- ◆ найвищий імідж і репутація.

Диференціація – це не щось штучно створене чи придумане в маркетинговому чи рекламному відділах, як і не обмежене лише необхідністю досягнення всеохоплюючої якості та сервісу. Можливість успішної диференціації є у виконуваних діях по всьому галузевому ланцюжку цінностей. Найбільш загальні моменти, коли існує можливість диференціації, пов'язані з такими ланками ланцюжка цінностей:

- ◆ матеріально-технічне забезпечення тих ланок, що мають найбільший вплив на якість кінцевого продукту компанії;
- ◆ дії, пов'язані зі створенням товару на базі нових досліджень і розробок, дають змогу потенційно поліпшити дизайн виробу і його характеристики, розширити сфери кінцевого використання і застосування товару, зробити його різноманітнішим, скоротити час розробки нових моделей, бути частіше першими на ринку, забезпечити безпеку виробу, вторинну переробку використаних товарів і поліпшити охорону навколишнього середовища;
- ◆ виробничий процес, зорієнтований на дослідження і розробки, дає змогу виробникам використовувати відпрацьовані техно-

- логії, що охороняють природу, поліпшувати якість продукції, її можливості чи привабливість;
- ◆ удосконалення виробничого процесу дає змогу зменшувати брак, запобігати передчасному пошкодженню виробів, збільшувати термін життя товару, забезпечувати безпеку праці, поліпшувати економічність використання, робити усе, щоб споживач був зацікавлений у появі такого товару. (Якість кінцевої продукції японських автомобілебудівників є результатом чудового виробничого процесу й операцій на складальній лінії);
 - ◆ забезпечення відвантажень і дії щодо розподілу продукції дають змогу пришвидшити постачання, акуратніше виконувати замовлення, скоротити складські площі й знизити запаси готової продукції;
 - ◆ дії з обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень і забезпеченню продажів можуть в результаті створити такі характеристики, як допомога покупцеві, швидке обслуговування і ремонт, якіснішу і повнішу інформацію про товар, більше навчальних матеріалів для кінцевих споживачів, кращі умови продажу, швидке виконання замовлення, частіші контакти з клієнтом і, нарешті, забезпечення того, що зручно покупцеві. (ІВМ підвищила купівельну цінність своєї продукції, запропонувавши своїм замовникам великих ЕОМ активну технічну підтримку і цілодобову профілактику).

Ключем до успіху стратегії диференціації є створення купівельної ціни відмінним від конкурентів чином. Існують три підходи до створення купівельної ціни.

Перший підхід полягає у тому, щоб розробити такі характеристики й особливості товару, що знизять сукупні витрати покупця щодо використання продукції компанії. Компанія не повинна знижувати ціни, щоб зробити дешевшим для покупця використання свого товару. Альтернатива в тому, щоб додати товару / послуги такої особливості, котрі дали б змогу покупцеві:

- ◆ скоротити непотрібні відходи і матеріали, що викидаються покупцем. Приклад – зворотні компоненти (посуд, макулатура тощо);
- ◆ скоротити витрати праці покупця (менше часу на навчання, нижчі вимоги до навичок і майстерності). Приклади – спеціа-

льні пристосування для збирання, модулятори для заміни змінних компонентів;

- ◆ скоротити витрати часу покупця. Прикладами можуть бути виробы з більшою продуктивністю, можливістю використання готових запчастин чи частин, котрі не потребують частого обслуговування;
- ◆ скоротити витрати покупців на збереження. Прикладом, що диференціює характеристики, є постачання «точно в термін»;
- ◆ скоротити витрати покупця на знищення відходів і контроль за забрудненням. Приклад – збір відходів з їх наступною переробкою;
- ◆ скоротити витрати покупця на матеріально-технічне забезпечення. Приклад – автоматизована система прийому замовлень і виписування рахунків;
- ◆ знизити витрати на обслуговування і ремонт. Приклад – виняткова надійність устаткування;
- ◆ знизити витрати покупця на інсталяцію, постачання чи фінансування. Приклад – оплата протягом 90 днів за тією ж ціною, що і готівкою;
- ◆ скоротити потреби покупця в інших товарах / послугах (електроенергія, захисне устаткування, охорона, інспекція якості, інші інструменти й механізми). Приклад – високоефективне силове устаткування на рідкому паливі;
- ◆ збільшити вигоду від використання моделі;
- ◆ знизити витрати покупця на ремонт у випадку раптової поломки. Приклад – тривалий гарантійний період;
- ◆ знизити витрати покупця на технічний персонал. Приклад – безкоштовна технічна підтримка і допомога;
- ◆ підвищити ефективність виробничого процесу покупця. Приклади – прискорення обробки виробів, краща сумісність з допоміжним устаткуванням.

Другий підхід полягає у створенні таких особливостей товару, щоб підвищувалась результативність його застосування споживачем.

Збільшити результативність пропонованих покупцеві товарів / послуг можна за рахунок таких специфічних рис і характеристик:

- ◆ пропонувати покупцям продукцію з великими можливостями, довговічну, зручну чи більш легку у використанні;

- ◆ зробити товар / послугу компанії чистішими, спокійнішими чи такими, що потребують меншої профілактики в порівнянні з продукцією конкурентів;
- ◆ підвищити стандарти виготовлення у порівнянні з наявними;
- ◆ відповідати вимогам покупців більшою мірою, ніж це пропонують конкуренти;
- ◆ дати покупцям можливість доповнити товар чи пізніше одержати досконалішу модель, запропоновану до продажу;
- ◆ дати покупцеві більше легкості в пристосуванні своєї продукції;
- ◆ робити сезонну роботу ще краще, щоб відповідати зростаючим потребам покупця.

Третій підхід полягає у додаванні товару рис, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а якимсь іншим чином.

Основою диференціації при завоюванні конкурентної переваги є товар, характеристики якого істотно відрізняються від товарів, вироблених конкурентами. Підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно підвищену ціну для покупця і за ціну, усвідомлену ним (навіть якщо фактично вона не була збільшена). Реальна й усвідомлена ціни можуть розрізнятися в тому випадку, коли покупці, виходячи зі свого досвіду, невірно оцінюють можливу користь товару. Неповні знання покупця про товар часто бувають причиною того, що він судить про ціну виробу за зовнішніми ознаками, наприклад, ціни (коли ціна пов'язана з якістю), привабливості упаковки, інтенсивності рекламної кампанії (тобто по тому, наскільки добре відомий товар), за змістовністю і зображальністю реклами, якістю брошур і презентацією товару, наполегливістю продавців, списком клієнтів компанії, часткою фірми на ринку, тривалістю перебування компанії у цій сфері діяльності та професіоналізмом, привабливістю й особистими якостями продавців. Такі ознаки ціни можуть бути важливими:

- а) коли сутність диференціації суб'єктивна чи складна для розуміння;
- б) коли покупець купує товар вперше;
- в) коли повторні покупки нечасті;
- г) коли покупці недосвідчені.

Диференціація створює для компанії визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі і вони готові платити (небагато, а можливо, і багато) за товар, що сподобався. Успішна диференціація:

а) створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для новачків у галузі, що ними важко переборюються;

б) згладжує вплив сили покупців, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;

в) допомагає компанії уникнути погрози з боку товарів-субститутів, тому що їхні характеристики і якості не порівняні з диференційованою продукцією.

Крім цього, якщо диференціація дає змогу компанії встановлювати вищу ціну і мати більшу норму прибутку, тоді з'являється можливість вільно протистояти силі постачальників, які намагаються підняти ціну за вироби, що поставляються ними. Таким чином, як і лідерство щодо витрат, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з п'ятьма конкурентними силами.

Здебільшого дана стратегія працює найкраще на тих ринках, де:

а) є багато способів зміни товарів чи послуг і більшість покупців усвідомлює ці розходження;

б) потреби покупців чи способи використання товару / послуги різні;

в) невелика кількість конкурентів застосовує аналогічний підхід до диференціації.

Як правило, диференціація забезпечує тривалу й прибутковішу конкурентну перевагу, коли вона базується на:

- ◆ технічній досконалості;
- ◆ якості виробів;
- ◆ чудовому обслуговуванні клієнтів.

Такі відмінні характеристики широко усвідомлюються покупцями і мають цінність; більше того, навички й досвід, необхідні для виробництва цих характеристик, важко скопіювати конкурентам і використувати з вигодою для себе.

Немає гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо покупець бачить малоцінні щодо унікальності товари (тому що стандартний виріб відповідає його потребам), то стратегія ви-

трат може легко перемогти стратегію диференціації. Стратегія диференціації також може бути легко переможена, якщо конкуренти зможуть скопіювати всі нововведення, пропонувані компанією.

Виробник з низькими витратами може звести нанівець зусилля компанії щодо диференціації, якщо покупець задоволений стандартним товаром і не хоче платити більше за додаткові надмірності.

Швидка імітація означає, що компанія ніколи не досягне конкурентної переваги, тому що всякий раз товари конкурентів будуть змінюватися аналогічним чином усупереч нескінченним зусиллям компанії створити унікальні вироби, відмінні від пропонованих конкурентами.

Таким чином, успіх диференціації залежить від здатності компанії створити і захистити на тривалий час унікальні характеристики товару, що неможливо швидко і з невеликими витратами скопіювати. Типові помилки при проведенні диференціації зводяться до таких:

- ◆ спроба диференціації на основі чого-небудь, що не знижує витрат покупця чи не збільшує його добробуту, і цей факт усвідомлений покупцем;
- ◆ надмірні зусилля з диференціації, коли ціна стає занадто великою стосовно конкурентів, а характеристики товару / послуги перевершують потреби покупця;
- ◆ спроба встановити занадто високу ціну за введені додаткові характеристики товару (чим вища ціна за диференціацію, тим тяжче утримати клієнтів від переключення на товари конкурентів з нижчими цінами);
- ◆ ігнорування пропаганди ознак диференціації й орієнтація тільки на матеріальні аспекти при її проведенні;
- ◆ нерозуміння чи відсутність знань про те, що покупець розглядає як ціну товару.

7.5. Стратегія оптимальних витрат

Стратегія зорієнтована на надання покупцям більше цінностей за їхні гроші. Мається на увазі стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцеві трохи більше, ніж мінімально прийнятну якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару. Ідея полягає в утворенні підвищеної ціни, що відповідає чи перевищує ку-

півельні чекання у шкалі «якість – обслуговування – характеристики – зовнішня привабливість товару» й одночасно переконанні покупців у розумності ціни. Стратегічна мета – стати виробником товару / послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу щодо витрат, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Такий конкурентний підхід називається стратегією оптимальних витрат, тому що в даному випадку виробник має найкращі (найнижчі) витрати відносно товарів конкурентів, однаково позиціонованих за шкалою «якість – обслуговування – характеристики – привабливість».

Конкурентна перевага виробника з оптимальними витратами складатиметься наближено до ключових параметрів «якість – обслуговування – характеристики – привабливість» до конкурентів, з одного боку, і переваги над ними щодо витрат – з іншого. Щоб стати виробником з оптимальними витратами, компанія повинна пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі ж можливості товару, тільки дешевше тощо. Відмінними рисами компанії, яка успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробити і впровадити додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (за своїми можливостями) за цінами, прийнятними покупцям. Найбільш спокушені в цій стратегії компанії вміють одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики в товар.

Найвдаліший конкурентний підхід полягає в тому, щоб стати виробником з нижчими витратами достатньо різноманітних товарів, з наміром стати лідером щодо витрат і одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з погляду можливості конкурентного маневрування. Вона надає можливість створити виняткову ціну для покупця, балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації.

Дійсно, така гібридна стратегія дає змогу компанії використовувати конкурентну перевагу як однієї, так і іншої стратегії, створюючи чудову купівельну ціну. На ринках, де купівельні переваги роблять диференціацію продукту нормою, багато покупців дивляться одночасно і на ціну, і на цінність товару, стратегія оптимальних витрат переважає

стратегії низьких витрат чи диференціації. Це відбувається тому, що компанія з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар гарної якості за середньою ціною. Більшість покупців віддає перевагу дешевим середнім товарам, стандартним виробам з низькими витратами чи дорогим, найвищою мірою диференційованим товарам.

7.6. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія)

На відміну від стратегій диференціації і лідерства щодо витрат сфокусовані стратегії орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент чи ніша можуть бути визначені, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару чи особливих характеристик товару, привабливих тільки для даного сегмента. Мета – щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента.

Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що вимагає унікальних характеристик й атрибутів товару.

Прикладами фірм, що виконують різні версії стратегії фокусування, можуть бути: Tandem Computer, що спеціалізується на виробництві постійно працюючих комп'ютерів, зорієнтованих на користувачів, яким необхідні безвідмовні системи і швидкий доступ до інформації; Rolls Royce (найпрестижніші автомобілі); Canondale (гірські велосипеди); Fort Howard Paper (виробництво паперової продукції тільки для підприємств).

Сфокусовані стратегії стають привабливими, коли виконується більшість наступних умов:

- ◆ сегмент занадто великий, щоб бути прибутковим;
- ◆ сегмент має гарний потенціал для зростання;
- ◆ сегмент не є критичним для успіху більшості конкурентів;
- ◆ компанія, що використовує стратегію фокусування, має багато навичок і ресурсів для успішної роботи на сегменті;

- ◆ компанія може захищати себе від фірм, що кидають виклик завдяки доброзичливості клієнтів до своїх неабияких здібностей в обслуговуванні покупців сегмента.

Фокусування дає добрі результати, коли:

- а) доволі дорого і складно фірмам, що працюють на різних сегментах, відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;
- б) ніхто з фірм-конкурентів не починає спроби спеціалізуватися на даному сегменті;
- в) фірма не має досить ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;
- г) у галузі є багато різних сегментів, що дають змогу компанії вибрати свою нішу, котра відповідає її силам і здібностям.

Фокусування піддається певним ризикам. По-перше, завжди є імовірність того, що конкуренти знайдуть шляхи наблизитися до дій компанії на вузькому цільовому сегменті. По-друге, ще одна небезпека в тому, що вимоги і переваги споживачів цільового сегмента поступово поширюються на весь ринок. Руйнування розходжень між купівельними сегментами, зниження впливу вхідних бар'єрів у цільову нішу відкриває шляхи конкурентам для завоювання споживчих переваг. По-третє, сегмент може бути настільки привабливим, що викликає увагу безлічі конкурентів, які, почавши працювати на ньому, значно знизять його прибутковість.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають створити її.

Виокремлюють шість основних типів наступальної стратегії:

- ◆ дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента чи перевершити їх;
- ◆ дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента;
- ◆ одночасний наступ на декількох фронтах;
- ◆ захоплення незайнятих просторів;
- ◆ партизанська війна;
- ◆ удари, що випереджають.

7.7. Стратегія упередження

Стратегія упередження та використання пов'язаних з нею конкурентних переваг можуть бути спрямовані на:

- ◆ системи постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на нове виробниче об'єднання);
- ◆ системи розробки та виробництва (прискорене позиціонування продукту на ринку, розробка домінуючого дизайну, розвиток виробничого процесу та розширення виробничих потужностей);
- ◆ системи розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, формування у покупців спеціалізованих навичок споживання).

Головною перевагою стратегії упередження є можливість формування у покупця витрат на переключення на продукцію конкуруючої фірми. Ці витрати можуть утворитися за рахунок:

- ◆ звикання покупців до продукції фірми, котра вийшла на ринок першою (якщо якість продукту задовільна, можуть бути відсутніми стимули до придбання аналогічного продукту інших фірм);
- ◆ довготривалість взаємовідносин з покупцями та виникнення у них кривої досвіду (у випадку переключення буде дублюватись низка витрат, в тому числі на перенавчання);
- ◆ придбання фірмою специфічної (конфіденційної) інформації про споживачів (наприклад, у рекламному бізнесі).

При розробці стратегії упередження необхідно пройти такі рівні аналізу:

- а) визначити напрямок розвитку ринку;
- б) виявити потенційні стратегії для руху на випередження у цих напрямках та блокування дій конкурентів;
- в) оцінити економічну доцільність цих стратегій та їх відповідність меті та цілям організації, а також можливий вплив на цілі та поведінку конкурентів.

Пристаюючи до планування стратегії упередження, слід пам'ятати про ризик даної стратегії перш за все через неправильність можливого

ринкового прогнозу, а також низької оберненості інвестиційних рішень, спрямованих на випередження.

Є ситуації, за яких ризики упередження збільшуються та перевагу отримує фірма-послідовник:

- ◆ можливість доступу до ідеї продукту, технології виробництва та кваліфікованого персоналу за рахунок менших витрат;
- ◆ збереження невизначеності щодо домінуючих технологій;
- ◆ великі розміри ринку.

7.8. Позиції фірми

в конкурентному середовищі

Аналіз конкурентного середовища і структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу й цінну інформацію для вироблення стратегії конкуренції. Однак, ґрунтуючись тільки на даній інформації, фірма не зможе виробити стратегії. Їй необхідно також добре оцінити своє становище в конкурентному середовищі. Докладно дане питання розглядається Ф. Котлером і Р. Тернером у підручнику з управління маркетингом. Виокремлюється чотири доволі чітко визначених позиції, у яких можуть перебувати фірми на полі конкуренції:

- ◆ позиція лідера на ринку;
- ◆ позиція виклику, що кидається ринковому оточенню;
- ◆ позиція послідовника;
- ◆ позиція знаючого своє належне місце на ринку.

Перебуваючи у різних конкурентних позиціях, фірми обирають різні стратегії конкурентної боротьби, навіть якщо вони мають зовсім однакові стратегії зростання. Розглянемо можливі стратегії конкуренції фірм, що займають різне становище на ринку, за умови, що усі вони реалізують стратегію концентрованого зростання.

Лідер ринку

Лідер ринку, коли вибирає стратегію концентрованого зростання, може намагатися реалізувати її такими способами:

- ◆ розширити загальний ринок продукту за рахунок залучення нових споживачів, пошуку нових можливостей використання продукту або ж інтенсифікації споживання продукту;
- ◆ розширити свою частку на ринку в тому випадку, коли взято курс на прискорене зростання, чи зберегти наявну частку ринку у випадку, якщо не передбачається прискореного зростання фірми.

Ведучи боротьбу за розширення частки ринку, лідер стає в позицію виклику. Стратегія конкуренції для цього випадку буде розглянута нижче при аналізі стратегії конкуренції виклику, що кидається ринковому оточенню. Зараз же розглянемо стратегії конкуренції лідера, коли він захищає свою частку ринку.

Відстоюючи свої ведучі позиції на ринку, лідер може застосувати одну з чотирьох стратегій конкурентної боротьби.

По-перше, він може дотримуватися стратегії інновації, що базується на принципі: «Зараз ми кращі за всіх, однак колись хтось зможе робити це краще, то чому цим кимсь не повинні бути ми». Така стратегія припускає, що лідер повинен стабільно мати ведучі позиції у створенні нових продуктів і систем їхнього доведення до клієнтів.

По-друге, лідер може використовувати стратегію закріплення, що дає змогу зберігати конкурентну силу. При цій стратегії увага концентрується на підтримці прийнятних цін і на відновленні продукту за рахунок нових розмірів, форм і марок.

По-третє, лідер може реалізовувати стратегію конфронтації, що допускає швидкі й спрямовані відповідні дії стосовно виклику, що кидається. Засобами проведення даної стратегії є цінові випадки проти атакуючого, проведення політики просування свого продукту на його ринку, проникнення у мережі розподілу тощо.

По-четверте, лідер може задатися метою доставити занепокоєння конкуренту. Для цього фірма може організувати критику конкурента, спробувати впливати на його основних постачальників і тих, хто розподіляє його продукцію, почати переманювати провідних співробітників тощо.

Фірма, що кидає виклик оточенню

Фірма, що кидає виклик ринковому оточенню, повинна бути достатньо потужною, але такою, що ще не займає позиції лідера. Основна стратегічна мета зростання такого роду фірм – захоплення додаткових частин ринку за рахунок відвойовування їх в інших фірм. При переході до реалізації даної мети фірма має чітко визначити для себе, у кого вона збирається відвойовувати частину ринку. Можливі два вибори:

- ◆ атака на лідера;
- ◆ атака на слабшого та дрібнішого конкурента.

Атаку на лідера фірма може починати тільки в випадку, якщо в неї є конкурентні переваги, а в лідера – недоліки, що фірма може використувати в конкурентній боротьбі. При цьому фірма зовсім не обов'язково повинна вибирати відкриту лобову атаку на лідера, можуть бути використані різні обхідні маневри.

Виокремлюється п'ять можливих підходів до проведення атаки на лідера.

Перший підхід полягає у тому, що фірма починає відкритий прямий удар по лідеру. У цьому випадку конкурентна боротьба йде за принципом «сила на силу». Фірма починає атаку не в напрямку слабких сторін лідера, а в напрямку сильних, щоб розтрощити його там, де він вважається сильним і де він лідирує. У такій сутичці, звичайно перемагає той, у кого більше ресурсів і хто має сильні переваги.

При **другому підході** фірма здійснює флангову атаку на лідера. У даному випадку атака йде по тих напрямках, на яких у лідера маються слабкості. Такими напрямками є або регіон, де лідер не має сильних позицій, або потреба, що не покриває продукт лідера.

Третій підхід характеризується тим, що фірма починає атаку в усіх напрямках. У цьому випадку лідеру доводиться захищати і свої передові позиції, і тили, і фланги. Даний тип атаки для успішного завершення вимагає великих ресурсів у фірми, що атакує, тому що припускає її просування на всі ринки, де присутній лідер, і по усіх видах продукції, що випускається лідером.

Четвертий підхід – обхідна атака. У даному випадку фірма не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, куди потім виманює лідера і, володіючи перевагами на цьому ринку, перемагає лідера. Найрозповсюдженішими типами обхідної атаки є створення про-

дукту, котрий зміщує чи відкриває нову географію ринків. Широко використовується обхідна атака у вигляді розробки і впровадження нової технології виробництва продукту.

П'ятим підходом до проведення конкурентної боротьби стосовно лідера є партизанська боротьба. Звичайно до даного типу боротьби вдаються невеликі фірми, що не можуть дозволити собі інших методів атаки на лідера. При партизанській боротьбі фірма вибирає ті ринки, де лідер найслабший, і починає швидкі атаки на нього для того, щоб одержати певні переваги. Партизанська боротьба допускає використання фірмою несподіваних ходів і проведення дуже швидких дій, що застають конкурента зненацька. При цьому дуже важливо для фірми мати постійну готовність як до початку атаки, так і до її припинення.

Для проведення конкурентної боротьби при кожнім з цих п'яти методів можуть бути використані такі засоби:

- ◆ встановлення на продукцію цін нижчих у порівнянні з цінами на продукцію, що атакується;
- ◆ виведення на ринок нового продукту і створення нових потреб;
- ◆ поліпшення обслуговування клієнтів, особливо системи транспортування і доставки товарів;
- ◆ поліпшення і розширення систем збуту та розподілу;
- ◆ поліпшення і посилення реклами та систем просування продукту.

Послідовник

Стратегія конкурентного поведіння послідовника полягає у тому, що він не намагається атакувати лідера, але добре охороняє свою частку ринку. Послідовник намагається утримувати своїх клієнтів, хоча і не відмовляється від одержання своєї частки на новостворених ринках. Важливою рисою ведення бізнесу такої фірми є те, що вона доволі високоприбуткова й у своїй ринковій стратегії зосереджує увагу на прибутку. Це уводить її від інтенсивної конкурентної боротьби.

Стратегія конкуренції фірм, котрі знають своє місце на ринку

Ця стратегія сконцентрована на пошуку й захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Для того, щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, фірма повинна мати дуже строгу спеціалізацію, дуже уважно вивчати свою ділянку на ринку, розвиватися тільки в межах виважених допустимих темпів зростання і мати сильного й впливового керівника.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть інструмент стратегічного аналізу.
2. Які ви знаєте види конкурентних стратегій?
3. Назвіть характерні риси стратегії лідерства за витратами.
4. Назвіть характерні риси стратегії широкої диференціації.
5. Назвіть характерні риси стратегії оптимальних витрат.
6. Назвіть характерні риси сфокусованої стратегії.
7. Назвіть характерні риси стратегії упередження.
8. Назвіть головні позиції фірми в конкурентному середовищі...

Розділ 8.

МЕТОДОЛОГІЯ SWOT-АНАЛІЗУ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова:

Методологія SWOT-аналізу, загальна характеристика об'єкта дослідження, фактори зовнішнього середовища організації, визначення місії, цілей та базової стратегії організації, управління персоналом, особливості SWOT-аналізу як управлінського інструмента, аналіз макросередовища підприємства, економічні фактори, політичні фактори, правові фактори, демографічні фактори, науково-технічні фактори, природні фактори, соціально-культурні фактори, аналіз безпосереднього оточення підприємства, оцінка факторів мікросередовища, оцінка діючих стратегій, аналіз потенціалу підприємства, визначення сильних і слабких сторін, виявлення конкурентних переваг, зовнішня ефективність, організація управління.

- 8.1. Сутність SWOT-аналізу.
- 8.2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.
- 8.3. Методика проведення SWOT-аналізу. Аналіз макросередовища підприємства.
- 8.4. Аналіз безпосереднього оточення підприємства.
 - 8.4.1. Аналіз споживачів.
 - 8.4.2. Аналіз постачальників.
 - 8.4.3. Аналіз конкурентів.
 - 8.4.4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
 - 8.4.5. Аналіз використання потенціалу підприємства.
 - 8.4.6. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.
- 8.5. Складання матриці SWOT.

8.1. Сутність SWOT-аналізу

Одним з інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який широко використовується у зарубіжних фірмах. Результати SWOT-аналізу – підстава для прийняття управлінських рішень у різних функціональних зонах підприємства та для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Методологія SWOT-аналізу передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в два етапи.

I етап. Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства.

II етап. Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами, з одного боку, сильними та слабкими сторонами підприємства – з іншого.

Аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, що в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основу даної методології аналізу покладено теорію М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

Розглянемо блоки, за допомогою якого проводиться SWOT-аналіз діяльності організації (рис. 8.1).

Фактори зовнішнього середовища організації:

- ◆ економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.);
- ◆ політична система держави (особливості існуючої політики держави у сфері захисту прав підприємців і подальшого розвитку підприємницької діяльності);
- ◆ правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
- ◆ соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття);
- ◆ технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспортні телекомунікації).

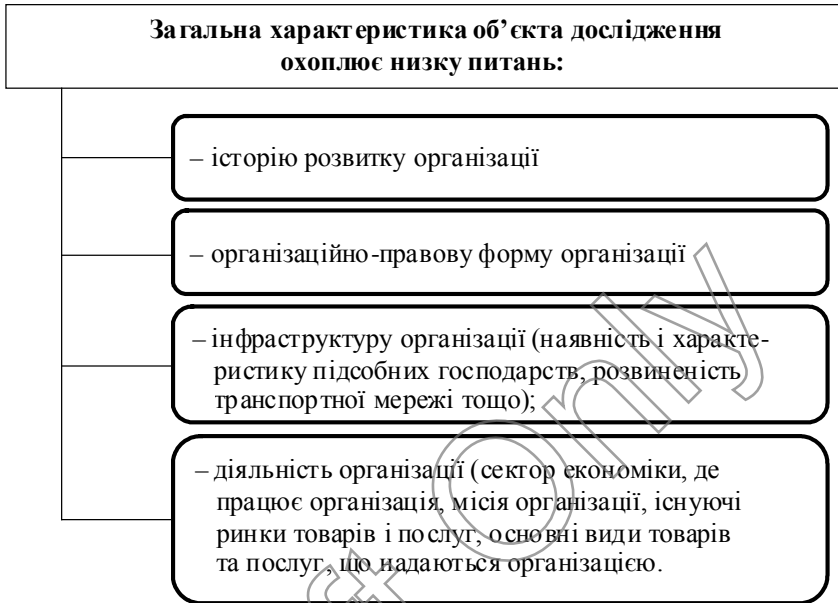


Рис. 8.1. Блоки, за допомогою чого проводиться SWOT-аналіз діяльності організації.

Визначення місії, цілей і базової стратегії організації

При розробці стратегії організації необхідно перш за все визначити напрямок подальшого розвитку організації, її ціль орієнтацію. Для цього слід відповісти на такі запитання:

- ◆ визначення місії організації;
- ◆ визначення цілей організації (вибір цілей; побудов ієрархії цілей; формування «дерева цілей»);
- ◆ визначення базової стратегії організації (оцінка стратегічних альтернатив за базовою стратегією; оцінка обраної базової стратегії);
- ◆ реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контроль реалізації стратегічного плану).

Фінанси:

- ◆ корпоративна ліквідність;
- ◆ рух грошових коштів;
- ◆ вплив прибутку й амортизації на грошові потоки;
- ◆ баланс, оцінка фінансового стану;
- ◆ фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінка перспектив);
- ◆ аудитування (методика, перспективи, висновки аудиторів).

Маркетинг:

- ◆ управління маркетингом (загальна ідея; концепція; стратегія; оцінка персоналу);
- ◆ ринки (місткість ринку; структура ринку; конкуренти, виявлення їх переваг і недоліків);
- ◆ споживачі (кількість; структура; вивчення смаків споживачів);
- ◆ ціноутворення (стратегія і тактика);
- ◆ збут продукції (організація збуту, оцінка каналів збуту, характеристика зайнятого в цій сфері персоналу; наявність складських приміщень; витрати на реалізацію; післяпродажне обслуговування; реклама, її вплив на ефективність діяльності організації);

Проведення маркетингових досліджень необхідне для успішної реалізації продукції і послуг будь-якої організації. Питання – що виробляти, скільки виробляти, які види послуг надавати – перебуває на першому місці для сучасних організацій. Тому аналіз маркетингової діяльності є одним з найважливіших пунктів при загальному дослідженні організації.

Виробництво:

- ◆ управління виробництвом (концепція; обрана стратегія виробництва; персонал і його кваліфікація);
- ◆ виробничі підрозділи (кількість; спеціалізація; зв'язок з іншими підрозділами);
- ◆ обсяги виробництва (виробнича потужність; вузькі місця; вільні та запасні потужності);
- ◆ технологія виробництва (тип; рівень складності);

- ◆ організація виробництва (рух сировини, матеріалів; робота щодо розвитку виробництва, підвищення якості продукції і послуг).

Управління персоналом

Управління персоналом – це вміння спрямовувати підлеглих для досягнення цілей організації і вирішення організаційних проблем; вміння здійснювати селективний відбір працівників; для виконання різноманітних завдань, а також вирішувати такі питання:

- ◆ управління персоналом (концепція і політика; планування персоналу);
- ◆ структура персоналу (вік; стать; кваліфікація, наявність формальних і неформальних груп в організації);
- ◆ вербування та відбір персоналу;
- ◆ навчання і розвиток персоналу (перспективи кар'єри, витрати, пов'язані з розвитком персоналу; оцінка кадрів);
- ◆ мотивація персоналу (система заробітної плати; розмірі заробітної плати; нематеріальні фактори мотивації; умови праці; просування по службі; співвідношення результатів праці з нагородженням);
- ◆ оцінка діяльності персоналу (методи оцінки).

Інноваційна діяльність:

- ◆ управління розвитком і дослідженням організації;
- ◆ інноваційна політика організації;
- ◆ інноваційний потенціал організації;
- ◆ використання наукових досліджень.

Система управління організацією:

- ◆ показники ефективності управління (прибутковість інвестицій; прибутковість власного капіталу);
- ◆ організаційна структура управління;
- ◆ делегування повноважень у процесі прийняття рішень;
- ◆ внутрішня система комунікацій;
- ◆ організаційна культура (традиції; ритуали; стиль керування);
- ◆ залучення зовнішніх консультантів.

Аналіз результативності та ефективності:

- ◆ показники ефективності організації;
- ◆ оцінка результативності організації;
- ◆ аналіз зростання масштабів діяльності;
- ◆ оцінка підвищення вартості організації.

8.2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління

За умов нестійкості зовнішнього оточення, невизначеності та ризику виникає проблема своєчасної адаптації суб'єкта господарювання до зовнішніх змін, причому зовнішнє середовище дуже динамічне. А оскільки процес взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем має перманентний характер, то для забезпечення стійкого функціонування підприємства виникає необхідність передбачення його розвитку в довготерміновій перспективі. Прогнозування розвитку підприємства сприятиме підтримці балансу стосовно зовнішнього оточення. Таким чином, проблему успішного функціонування в умовах динамізму зовнішнього оточення може вирішити лише те підприємство, котре має чіткі орієнтири на майбутнє і націлене на пошук довготермінових конкурентних переваг. У сучасному світі доведено, що успіх діяльності підприємства визначається тим, наскільки вдало воно вписується у зовнішнє оточення і пристосовується до нього. З цією метою зарубіжними фірмами використовується система стратегічного управління.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та нівелюванні його негативного впливу. До того ж, слід мати на увазі, що динамізм зовнішнього оточення обумовлює як нові можливості для підприємства (сприятливі умови), так і нові труднощі, що обмежують його діяльність. У зв'язку з цим для виживання та успішного функціонування підприємства у перспективі слід прогнозувати, які загрози можуть виникнути у майбутньому та які нові можливості можуть з'явитися у підприємства. Однак для успішного подолання небезпеки, що виникає для підприємства у зовнішньому середовищі та максима-

льного використання можливостей, що з'явилися, не тільки необхідно своєчасно їх виявляти, а й мати відповідний потенціал.

Таким чином, незважаючи на те, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища головні фактори успіху підприємства пересуваються з внутрішнього середовища у зовнішнє, потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони також визначають можливість його успішного функціонування на ринку.

Для вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного управління використовується такий управлінський інструмент як SWOT-аналіз (перші літери англійських слів: strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості та threats – загрози). SWOT-аналіз передбачає проведення сумісного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У результаті SWOT-аналізу менеджер одержує інформацію для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

У процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, властиві підприємству.

Аналіз факторів зовнішнього середовища здійснюється з метою виявлення і передбачення потенційних можливостей та загроз для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дає змогу своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз і можливостей на діяльність підприємства. Крім цього, аналіз зовнішнього оточення дає можливість своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин і формувати стратегію, котра дасть змогу досягти встановлених цілей на перспективу.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства та визначає його потенціал. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення його внутрішніх сил для максимального використання зовнішніх можливостей і виявлення слабких сторін підприємства, що можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами. Метод, за допомогою якого здійснюється діагностика внутрішнього середовища, називається управлінським обстеженням.

Слід зазначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища обумовлена тим, що в умовах

Стратегічний аналіз

нестабільності зовнішнього оточення головні фактори успіху господарюючого суб'єкта перебувають у його зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз як управлінський інструмент має такі особливості:

- ◆ є початковим етапом стратегічного планування для більшості функціонуючих підприємств;
- ◆ є складовим етапом у процесі розробки стратегії;
- ◆ передбачає сумісне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ◆ є інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства;
- ◆ передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами – з іншого;
- ◆ у центрі уваги стратегічного аналізу знаходяться фактори, що найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (це споживачі, постачальники, конкуренти);
- ◆ передбачає таку послідовність вивчення факторів зовнішнього оточення: відстеження змін фактора → аналіз стану фактора → виявлення характеру впливу на підприємство → оцінка впливу на підприємство → прогнозування можливих наслідків впливу фактора в перспективі;
- ◆ припускає широке використання методу експертної оцінки;
- ◆ передбачає обов'язкову бальну оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища підприємства.

Дуже важливим є те, що SWOT-аналіз – основа для генерування стратегій підприємства.

Місце SWOT-аналізу в процесі формування і вибору стратегій підприємства відображено на рис. 8.2.

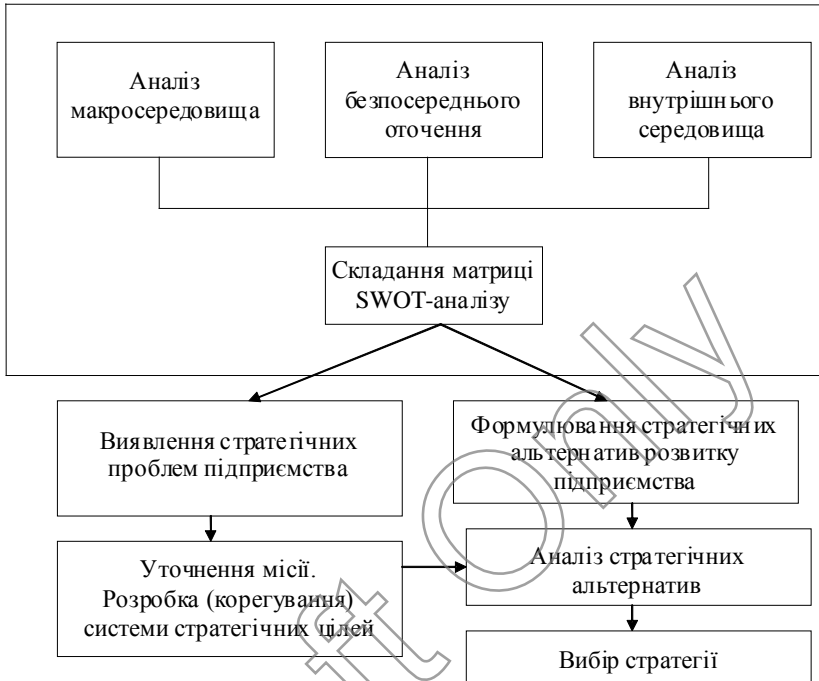


Рис. 8.2. Місце SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії підприємства.

Генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства на підставі SWOT-аналізу здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогнозування або спеціаліст зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва підприємства.

8.3. Методика проведення SWOT-аналізу. Аналіз макросередовища підприємства

Метою вивчення зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу) для підприємства.

Аналіз макросередовища підприємства передбачає вивчення й оцінку таких факторів; економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Основою аналізу є інформація, що міститься у періодичній пресі: газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних виданнях, статистичних збірниках України.

Аналізуючи *економічні фактори* макросередовища, студенту слід вивчити і дати оцінку: тенденції розвитку економіки України в цілому, розвитку виробництва товарів номенклатури підприємства, стану Державного бюджету, темпів інфляції, рівня безробіття, рівня податкових ставок, рівня прибутків населення.

Дослідження *політичних факторів* макросередовища передбачає аналіз та оцінку: політичної стабільності в суспільстві, сили лобістських груп, напрямків розвитку політичної системи, характеру політичної боротьби, ступеня суспільної підтримки урядової програми розвитку.

Аналіз *правових факторів* передбачає вивчення: чинних законодавчих актів України, що регулюють діяльність підприємства, та їх оцінку з погляду впливу на суб'єкт господарювання. Оцінка правових факторів повинна стосуватися виявлення допустимих меж дії підприємства у взаємовідносинах з іншими суб'єктами ринку, правомочності в здійсненні різноманітних видів діяльності, а також у сфері прав і відповідальності підприємства.

Аналізуючи *демографічні фактори*, студенту необхідно дати оцінку тенденції динаміки чисельності населення України, у тому числі регіону діяльності підприємства; статеві-вікового складу населення України, у тому числі регіону діяльності; тенденції рівня народжуваності в Україні.

Аналіз науково-технічних факторів передбачає розгляд та оцінку нововведень у сфері товару, технології та управління, що з'явилися на підприємствах України, та оцінку можливості використання виявлених нововведень у досліджуваному підприємстві.

Дослідження природних факторів передбачає аналіз та оцінку екологічного фактора, стану природних ресурсів, природних умов. Оцінка екологічного фактора ґрунтується на аналізі рівня забрудненості навколишнього середовища в регіоні діяльності підприємства і впливу діяльності досліджуваного підприємства на її стан. Оцінка стану природних ресурсів ґрунтується на аналізі їх наявності з погляду можливості збільшення або, навпаки, загрози зниження виробництва і відповідно реалізації товарів номенклатури підприємства. Природні умови вивчаються в тому випадку, коли підприємство намічає змінити в майбутньому ринок діяльності.

Аналізуючи групу соціально-культурних факторів, студенту необхідно вивчити і дати оцінку: рівню освіти в Україні; соціальним умовам життя.

Аналіз факторів макросередовища слід здійснювати в такій послідовності:

- а) складання переліку факторів макросередовища, що досліджуються;
- б) збір, узагальнення й аналіз інформації;
- в) систематизація результатів аналізу та їх оцінка.

Для узагальнення та аналізу зібраної інформації про фактори макросередовища доцільно скласти допоміжну таблицю «Вихідні дані для аналізу та оцінки факторів макросередовища» (див. додаток А). Результати аналізу факторів і їх оцінку слід відобразити в таблиці «Оцінка факторів макросередовища».

На основі даних таблиці «Оцінка факторів макросередовища» слід скласти перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому. Для цього необхідно поділити усі досліджувані фактори макросередовища на групу факторів сприятливого (тобто можливості) впливу на підприємстві і несприятливого впливу (тобто загроз). Основою для поділу факторів є оцінка характеру (спрямованості) впливу фактора на підприємство (див. 4-й стовпчик табл. 8.1).

Відповідні фактори можливостей і загроз повинні розташовуватися у переліку за ступенем зменшення їх значущості (див. 5-й стовпчик табл. 8.1). Так, у переліку сприятливих і несприятливих факторів спо-

чатку слід подати усі фактори, що мають значущість 3 бали. Оцінка факторів сприятливого впливу в 3 бали означає максимальну можливість для підприємства, а для факторів несприятливого впливу така оцінка означає максимальну загрозу для підприємства. При формулюванні можливостей і загроз студенту слід керуватися зразковим переліком можливостей і загроз у зовнішньому середовищі (див. додаток Б).

Таблиця 8.1

Оцінка факторів макросередовища

| Група факторів | Фактор | Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан) | Характер впливу фактора на підприємство (+, -) | Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах |
|---------------------|--------------------|--|--|---|
| Економічні | 1, 2, 3... і т. д. | | | |
| Політичні | | | | |
| Правові | | | | |
| Демографічні | | | | |
| Науково-технічні | | | | |
| Природні | | | | |
| Соціально-культурні | | | | |

* Оцінка характеру (спрямованості) впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою: +1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

** Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірні впливи; 1 бал – слабкі впливи; 0 – відсутність впливу.

У табл. 8.2 «Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства» відповідно кожному фактору необхідно відобразити можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на прояв даних факторів. Таким чином, аналіз факторів макрооточення завершується виявленням можливостей і загроз у макросередовищі стосовно підприємства та систематизацією їх у таблиці.

Таблиця 8.2

Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства

| Фактори макросередовища | Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
|--|--|---|
| 1. Можливості (фактори сприятливого впливу) 1.1. 1.2. ... і т. д. | | |
| 2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1. 2.2. ... і т. д. | | |

8.4. Аналіз безпосереднього оточення підприємства

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває у безпосередній взаємодії. У стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчаються посередники, закордонні партнери, ринок робочої сили.

Мета аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства у виявленні можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі.

8.4.1. Аналіз споживачів

У процесі аналізу споживачів, як компонента безпосереднього оточення підприємства, студенту необхідно вирішити такі завдання:

- а) охарактеризувати цільовий ринок підприємства;
- б) вивчити стан попиту на товари підприємства;
- в) скласти профіль покупців, що купують товари підприємства.

Для характеристики цільового ринку необхідно:

- ◆ визначити ринкові сегменти, що обслуговуються підприємством;
- ◆ вивчити кон'юнктуру цільового ринку й визначити можливості реалізації товару за вигідними для підприємства цінами;
- ◆ визначити ринкову частку підприємства;
- ◆ виявити можливості розширення діяльності підприємства (наявність потенційних сегментів, можливості насичення і поглиблення асортименту і т. п.)

На основі вивчення цільового ринку слід зробити висновок про його стан і тенденцію розвитку.

Для вивчення попиту на товари підприємства найприйнятнішим методом є балансовий метод, що ґрунтується на аналізі даних про рух товарів на підприємстві. Але такий метод дає змогу оцінити лише реалізований попит на товари підприємства. При цьому використовується така формула:

$$P = Z_n + П - Z_k,$$

де P – обсяг реалізації товарів за звітний період;

Z_n – товарні запаси на початок звітного періоду;

$П$ – надходження товарів протягом звітного періоду;

Z_k – товарні запаси на кінець періоду.

На основі аналізу показників руху товарів на підприємстві (табл. 8.3) необхідно: вивчити фактори, що вплинули на обсяг реалізованого попиту на окремі товари й товарні групи; оцінити та порівняти поточні умови реалізації товарів і зробити висновок про стан і тенденцію розвитку попиту на товари підприємства.

Таблиця 8.3

Показники руху товарів

| Товари і товарні групи | Запаси на початок періоду, тис. грн. | Надходження тис. грн. | Реалізація | | Запаси на кінець періоду, тис. грн | Коефіцієнт поточних умов реалізації (Кп.у.р) |
|------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------|-------------|------------------------------------|--|
| | | | тис. грн. | питома вага | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | | | | |

«Коефіцієнт поточних умов реалізації» розраховується за формулою:

$$Кп.у.р = T / H + Zп,$$

де T – обсяг роздрібного товарообігу;

H – надходження товару;

$Zп$ – запаси товарів на початок періоду.

Значення коефіцієнта поточних умов реалізації може варіюватися від 0 до 1. Чим більший коефіцієнт, тим сприятливіші умови для збуту даного товару в межах наявних ресурсів. Даний показник доцільно розраховувати за декілька років з тим, щоб виявити зміни умов реалізації товарів підприємства.

Профіль покупців підприємства можна скласти за такими характеристиками:

- ◆ географічне місце розташування покупців;
- ◆ демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності);
- ◆ соціально-психологічні характеристики покупця (стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);
- ◆ ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т. п.);
- ◆ торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку;
- ◆ періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення між ступенем залежності продавця від покупця і ступенем залежності покупця від продавця і т. п.).

Стратегічний аналіз

Оцінка характеристик профілю покупців здійснюється за допомогою табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Оцінка характеристик профілю покупців

| № з/п | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах | | |
|-------|---|---|-------------------|--------------------|--|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Зміна переваг, потреб, смаків покупців | 1.1. Ступінь зміни потреб покупців | Відносно постійні | Не дуже змінюються | Значно змінюються під впливом різноманітних факторів |
| | | 1.2. Ступінь зміни переваг і смаків покупців стосовно товарів, що входять у номенклатуру підприємства | Відносно постійні | Не дуже змінюються | Значно змінюються під впливом різноманітних факторів |
| 2. | Схильність покупців до товарів підприємства | 2.1. Частота придбання товарів на даному підприємстві | Дуже рідко | Нерегулярно | Регулярно |
| | | 2.2. Частка товарів номенклатури підприємства, що купуються найбільшою мірою (встановлюється експертним шляхом на основі розрахунків) | | | |
| | | 2.3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюється експертним шляхом) | 1–30% | 31–60% | 61–100% |

Продовження таблиці 8.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|-----------------------|---|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 3. | Торгова сила покупців | 3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства | Немає оповіщення | Недостатній рівень поінформованості | Широке оповіщення |
| | | 3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства | Дуже чутливі | Не дуже чутливі | Нечутливі |
| | | 3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюється експертним шляхом) | 1–30% | 31–60% | 61–100% |
| | | 3.4. Фінансовий стан покупця | Нижче від середнього рівня | Середній рівень | Вище за середній рівень |
| | | 3.5. Чутливість покупців до СТИЗ | Дуже чутливі | Недуже чутливі | Нечутливі |

Інформацію, необхідну для складання профілю покупців, можна одержати за допомогою їх анкетування. Для цього розробляється анкета довільної форми.

За результатами оцінки характеристик профілю покупців студенту необхідно зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців. При цьому використовується така шкала оцінок:

Шкала оцінок характеристик профілю покупців

| № з/п | Параметри | Бали | Значення |
|-------|---|-------|----------|
| 1. | Ступінь зміни потреб, смаків покупців | 2 | Низька |
| | | 3–4 | Незначна |
| | | 5–6 | Значна |
| 2. | Прихильність покупців до товарів підприємства | 3 | Слабка |
| | | 4–6 | Середня |
| | | 7–9 | Сильна |
| 3. | Торгова сила покупців | 5 | Незначна |
| | | 6–10 | Середня |
| | | 11–15 | Значна |

**Оцінка адаптивності підприємства
в процесі функціонування на цільовому ринку**

| № з/п | Параметри | Індикатори | У балах | | |
|-------|--|---|---------------------------------|------------------------------------|---|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів | 1.1. Відповідність асортименту товарів вимогам покупців | Не відповідає | Частково | Цілком |
| | | 1.2. Прийнятність ціни товарів | Не прийнятна | Частково | Цілком |
| | | 1.3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів | Не відповідає | Частково | Цілком |
| 2. | Можливість розширення кола потенційних споживачів | 2.1. Наявність незадоволеного попиту | Інформація відсутня | Виявлений незадоволений попит | Виявлено «ринкове вікно» |
| | | 2.2. Наявність привабливих сегментів | Не виявлені привабливі сегменти | Виявлений один привабливий сегмент | Виявлено декілька привабливих сегментів |

У завершенні аналізу фактора «споживачі» доцільно оцінити спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги та смаки покупців і його можливості розширити коло потенційних споживачів. Для цього необхідно зібрати відповідну інформацію і скористатися табл. 8.5 для оцінення даних.

8.4.2. Аналіз постачальників

Для підприємства дуже важливо при виборі постачальників товарів глибоко і всебічно дослідити їх діяльність, вивчити їх потенціал для того, щоб встановити ділові відносини, що забезпечують підприємству стабільну роботу.

Для вивчення постачальників товарів треба скласти перелік усіх постачальників підприємства, згрупувати їх за видами товару, що поставляється, визначити конкурентну силу постачальників, вивчити їх діяльність й оцінити ступінь доцільності договірної політики підприємства.

Оцінка діяльності постачальників, їх конкурентної сили здійснюється за допомогою методу експертних оцінок з використанням запропонованої оцінної шкали (див. додаток В).

Результати аналізу й оцінки постачальників відображаються у вигляді табл. 8.6.

За такими показниками, як ціна товару, інтервал поставки, можливий обсяг постачання і надання додаткових послуг у табл. 8.6 вписуються фактичні дані без використання оцінної шкали.

Порівняльний аналіз церахованих показників передбачає виявлення таких моментів: чи прийнятна для підприємства ціна за одиницю товару, котрий поставляється; чи чітко визначений і витримується графік завезення товарів; який максимально й мінімально можливий обсяг поставок, який спектр додаткових послуг надає підприємство-постачальник.

На основі порівняльного аналізу показників, що характеризують діяльність постачальників підприємства, слід здійснити оцінку їх привабливості. При цьому використовується метод експертних оцінок і така оцінна шкала.

- 5 балів – найпривабливіше;
- 4 бали – значно привабливо;
- 3 бали – привабливо;
- 2 бали – менш привабливо;
- 1 бал – непривабливо.

Показники оцінення постачальників підприємства

| Постачальники* | | Індикатори конкурентної сили постачальника, оцінка в балах | | | | | Індикатори діяльності постачальника | | | | | | | |
|--|---|--|-------------------------|--|--|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|------------------------------|--|---|----------------------------------|---|
| Найменування товару, що постачається, товарної групи | | Репутація та імідж | Рівень каналу розподілу | Доступність (територіальна, комунікативна) | Скочені тривалість постачальника на роботі з конкретним клієнтом | У загальному оцінка конкурентної сили постачальника, в балах | Фінансовий стан | Надання гарантій якості товару, що постачається | Умови поставки та форма розрахунків | Інтервал та обсяг поставання | Обов'язковість виконання умов поставання | Ціна товару, що постачається, грн. за од. | Надання додаткових послуг (види) | Оцінка привабливості постачальника, в балах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| | | | | | | | | | | | | | | |

*Постачальників у переліку слід розташовувати в згрупованому вигляді за найменуванням товарів, що постачаються (товарними групами).

**Загальна оцінка конкурентної сили постачальника розраховується підсумовуванням балів усіх оцінних показників.

Оцінення доцільності договірної політики підприємства студенту можна здійснювати за допомогою карти постачальників (рис. 8.3). Карта постачальників підприємства створюється на основі результатів оцінення конкурентної сили і привабливості кожного постачальника.

Карта постачальників має чотири сектори. По осі X карта постачальників поділяється на два сектори: сектор високої привабливості постачальника ($X \geq 3$) і сектор низької привабливості постачальника ($X < 3$). По осі Y карта постачальників також поділяється на два секто-

ри: сектор значної конкурентної сили постачальника ($Y \geq 8$) і сектор незначної конкурентної сили постачальника ($Y < 8$). Чим більше постачальників потрапляє в сектор «А», тим доцільніша договірна політика підприємства. Значне зосередження постачальників у секторі «А» забезпечить підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі. Група постачальників з низькою оцінкою двох параметрів карти належить до сектора «С» – найменшої доцільності договірної політики підприємства. Постачальники, що потрапили в сектор «С», не цікавлять підприємство, оскільки ділові відносини з ними не забезпечать підприємству стабільної роботи. Постачальники, що потрапили в сектор «В» або сектор «Д», є для підприємства індивідуальними. Ділові відносини з такими постачальниками можуть створити певні труднощі в діяльності підприємства.

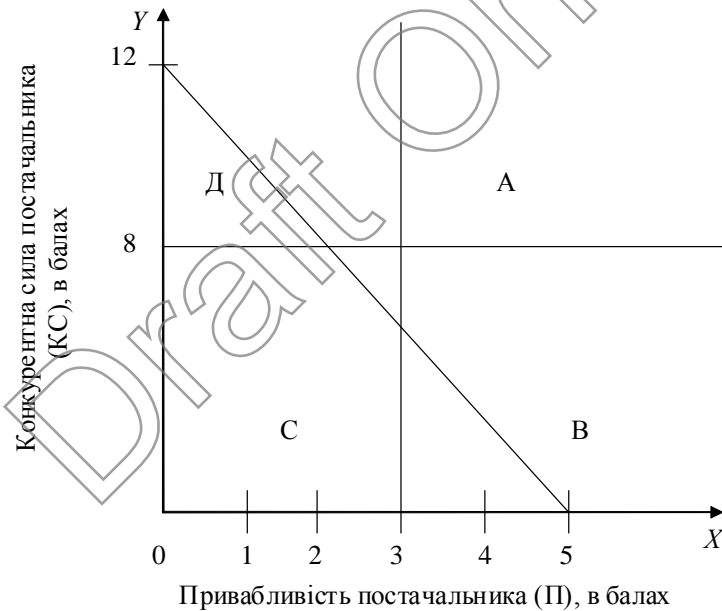


Рис. 8.3. Карта постачальників підприємства.

8.4.3. Аналіз конкурентів

Аналізуючи конкурентів, як складову мікросередовища підприємства, необхідно:

- ◆ оцінити стан конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства;
- ◆ оцінити силу конкурентного тиску;
- ◆ виявити дійсних і потенційних конкурентів, вивчити їх стан на ринку;
- ◆ виявити кількість активних конкурентів підприємства.

Оцінка стану конкурентної боротьби передбачає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також виявлення тенденції зміни характеру конкурентної боротьби.

Оцінка сили конкурентного тиску здійснюється на основі оцінки динаміки числа потенційних і діючих конкурентів підприємства, а також оцінки ступеня агресивності їх політики в конкурентній боротьбі.

Для виявлення усіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що реалізують товари номенклатури підприємства. Джерелом інформації про конкурентів можуть бути: результати досліджень науково-дослідних організацій, результати опитувань клієнтів, постачальників, різноманітні статистичні дані, комерційна періодика, місцеві газети, звіти персоналу зі збуту та ін.

Для дослідження діяльності діючих і потенційних конкурентів необхідна така інформація:

- ◆ про обсяг і темпи реалізації товарів;
- ◆ про широту асортименту та якість реалізованих товарів;
- ◆ про політику цін;
- ◆ про витрати на маркетинг;
- ◆ про організацію збуту, рівень збутових витрат;
- ◆ про використовувані види і засоби реклами, про витрати на рекламу;
- ◆ про рівень обслуговування покупців (методи продажу товарів, види послуг);
- ◆ про систему управління;
- ◆ про результати фінансової діяльності.

Оцінення діяльності кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за певним переліком показників. Результати оцінення діяльності конкурентів слід подати за табл. 8.7.

Таблиця 8.7

Оцінка діяльності конкурента*

| № з/п | Показники | Бали | | |
|-------|---------------------------------|------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Частка ринку | | | |
| 2. | Рентабельність обігу | | | |
| 3. | Рентабельність капіталу | | | |
| 4. | Частка власних оборотних коштів | | | |
| 5. | Рівень ціни домінуючого товару | | | |
| 6. | Широта асортименту | | | |
| 7. | Якість товару | | | |
| 8. | Система збуту | | | |
| 9. | Рівень сервісу | | | |
| 10. | Система управління | | | |
| | Середній бал | | | |

*Діапазон бальної шкали може бути обраний студентом довільно.

Критерієм відбору найактивніших конкурентів є розрахована середня оцінка, що повинна складатися не менше, ніж з 2 балів.

Інформація про активних конкурентів використовується надалі для виявлення конкурентних переваг підприємства.

Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінення необхідно скласти табл. 8.8.

Досліджувані фактори мікросередовища слід поділити на фактори сприятливого (можливості) і несприятливого (загрози) впливу на підприємство. Основою для поділу факторів є оцінка характеру (спрямованості) впливу фактора на підприємство (див. 4-й стовпчик табл. 8.8). У результаті поділу факторів мікросередовища складається перелік можливостей і загроз у мікросередовищі, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому (табл. 8.9). Відповідні фактори можливостей і загроз повинні розташовуватися в переліку за ступенем зменшення їх значущості (див. 5-й стовпчик табл. 8.8).

Оцінення факторів мікросередовища

| Група факторів | Фактори | Прояв (стан фактора) | Характер* впливу фактора на підприємство (+; -) | Оцінка фактора** за ступенем впливу на підприємство, у балах |
|----------------|---|----------------------|---|--|
| Споживачі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку | | | |
| | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства | | | |
| | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців | | | |
| | 4. Торгова сила покупців | | | |
| | 5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства | | | |
| Постачальники | 1. Конкурентна сила постачальників | | | |
| | 2. Ступінь привабливості постачальників | | | |
| | 3. Доцільність договірної політики | | | |
| Конкуренти | 1. Стан конкурентної боротьби у сфері діяльності підприємства | | | |
| | 2. Сила конкурентного тиску | | | |
| | 3. Кількість активних конкурентів | | | |

* Оцінення характеру впливу фактора здійснюється експертним шляхом за шкалою, використовується для оцінення факторів макросередовища.

** Оцінення факторів за ступенем впливу на підприємство здійснюється експертним шляхом за шкалою, використовується для оцінення факторів макросередовища.

При формулюванні можливостей і загроз у мікросередовищі необхідно керуватися зразковим переліком можливостей та загроз у зовнішньому середовищі (див. додаток Б).

У табл. 8.9 «Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства» відповідно кожному факторові необхідно відобразити можливі варіанти рішень (реакції) підприємства на прояв факторів.

Таблиця 8.9

**Перелік можливостей і загроз
безпосереднього оточення підприємства**

| Фактори | Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах | Можливі варіанти відповідальних дій підприємства |
|--|--|--|
| Можливості (група факторів сприятливого впливу) 1. 2. ... і т.д. | | |
| Загрози (група факторів несприятливого впливу) 1. 2. ... і т.д. | | |

8.4.4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю усіх внутрішніх перемінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства і становить систему ситуаційних факторів усередині підприємства.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів та елементів організації. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

- ◆ оцінку діючих стратегій;
- ◆ аналіз потенціалу підприємства;
- ◆ визначення сильних і слабких сторін;
- ◆ виявлення конкурентних переваг.

Оцінення діючих стратегій

Оцінення діючих стратегій слід здійснювати на основі результатів їх реалізації, які виражаються через показники діяльності підприємства. При оцінці стратегії необхідно дотримуватись таких правил:

- ◆ використати ситуаційний підхід до відбору критеріальних показників;
- ◆ розглянути підприємство як відкриту систему і визначити ефективність;
- ◆ використати узагальнюючі та окремі показники досягнення результатів і стану системи;
- ◆ доповнити економічні показники ефективності поведінковими показниками підприємства.

Для оцінення діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої і внутрішньої ефективності стратегії,

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 8.10).

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення підприємством усіх поставлених цілей.

Однією з причин відхилення від цілей може бути постановка нерéalьних цілей, невчасне їх коригування з урахуванням імовірних змін умов функціонування підприємства.

При адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи», реалізація стратегії пов'язана з певним ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику.

Таблиця 8.10

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей*

| Вид цілей | Зміст цілі | Ступінь досягнення | | | |
|-------------------|------------|--------------------|----------|-----------|-------------------|
| | | повний | неповний | частковий | цілі не досягнуто |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Загальна | | | | | |
| Організаційна | | | | | |
| Маркетингова | | | | | |
| Соціальна | | | | | |
| Фінансова | | | | | |
| Підсумкова оцінка | | | | | |

*Оцінка ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали:
 повне досягнення цілі – 3 бали;
 неповне досягнення – 2 бали;
 часткове досягнення – 1 бал;
 Цілі не досягнуто – 0 балів.

Для оцінення рівня ризику рекомендується скористатись формулою Z-фактора Е.Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 0,012 \times 1 + 0,0144 \times 2 + 0,033 \times 3 + 0,006 \times 4 + 0,009 \times 5,$$

де $\times 1$ – вартість оборотних фондів, поділена на «активи разом»;

$\times 2$ – сума резервів, фондів спеціального призначення, розмір цільового фінансування і нерозподіленого прибутку, поділена на «активи разом» (ЧП/А);

$\times 3$ – прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на «активи разом» (БП/А);

$\times 4$ – ринкова вартість статутного капіталу (число акцій, помножена на поточне котирування), поділена на «пасиви разом» (зобов'язання в цілому);

$\times 5$ – обсяг продажів, поділений на «активи разом».

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку може бути проведена за допомогою такої шкали оцінок:

| Розмір Z-фактора | Ступінь ризику |
|------------------|----------------|
| J1,8 | дуже високий |
| від 1,8 до 2,7 | високий |
| від 2,8 до 2,9 | середній |
| J3 | низький |

Отриманий результат Z-фактора порівнюється з імовірним рівнем ризику, обумовленим даною стратегією; різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактора покаже ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства.

Якщо фактичний рівень ризику перевищить прогнозований, то, очевидно, мав місце значний ($< 1,2$) вплив ризику на ступінь досягнення цілей підприємства. І навпаки, перевищення ($> 1,2$) прогнозованого рівня ризику над фактичним означає незначний вплив ризику на ступінь досягнення цілі.

До показників, що характеризують *внутрішню ефективність* стратегії, належать:

а) ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);

б) прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, частки прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);

в) продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим стосовно поточних витрат і капіталу);

г) зміна частки підприємства на ринку.

Для економічної характеристики підприємства студенту необхідно зібрати й систематизувати інформацію про основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, оцінити її з погляду достовірності та порівняності, провести аналіз основних показників діяльності й побудувати аналітичну таблицю (табл. 8.11).

На основі даних табл. 8.11 необхідно сформулювати висновки про динаміку основних показників і визначити причини, що обумовили їх зміну.

Динаміку основних показників діяльності (товарообіг, прибуток, витрати обігу) доцільно подати у вигляді стовпчикових діаграм. Темпи зміни цих показників слід показати на графіку за два роки поквартально.

Для виконання даної таблиці 8.11 необхідно вивчити баланс підприємства (форма № 1), звіт про фінансові результати та їх використання (форма № 2), звіт про фінансово-майнове становище підприємства (форма № 3), звіт про працю (форма № 1-ПВ).

Таблиця 8.11

**Динаміка основних показників
економічної діяльності підприємства**

| № з/п | Показники | Одиниці виміру | Роки | | | | Темпи показників звітного періоду порівняно з попереднім, % | Темни показників поточного періоду порівняно зі звітним, % |
|-------|---|----------------|----------------|---------|--------|-----------------------|---|--|
| | | | Попередній рік | звітний | | 9 міс. поточного року | | |
| | | | | рік | 9 міс. | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Товарообіг у порівняльних цінах | грн. | | | | | | |
| 2. | Товарообіг у поточних цінах | грн. | | | | | | |
| 3. | Валовий дохід з ПДВ, у сумі, в % до товарообігу | грн., % | | | | | | |
| 4. | Валовий дохід без ПДВ, у сумі, в % до товарообігу | грн., % | | | | | | |
| 5. | Витрати обігу, в сумі, в % до товарообігу | грн., % | | | | | | |
| 6. | Прибуток від реалізації, в сумі, в % до товарообігу | грн., % | | | | | | |
| 7. | Прибуток балансовий, в сумі рентабельності обігу | грн., % | | | | | | |
| 8. | Середня облікова чисельність працівників | осіб. | | | | | | |
| 9. | Фонд оплати праці | грн. | | | | | | |
| 10. | Середньорічна вартість основних фондів | грн. | | | | | | |

Продовження таблиці 8.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----|--|----------------|---|---|---|---|---|---|
| 11. | Середньорічна вартість обігових фондів | грн. | | | | | | |
| 12. | Торгова площа | м ² | | | | | | |
| 13. | Середня сума капіталу* в аналізованому періоді | грн. | | | | | | |
| 14. | Частка основного капіталу | % | | | | | | |
| 15. | Частка обігового капіталу | % | | | | | | |
| 16. | Частка власного обігового капіталу | % | | | | | | |
| 17. | Капіталовіддача | | | | | | | |
| 18. | Капіталомісткість | | | | | | | |
| 19. | Рентабельність капіталу | % | | | | | | |
| 20. | Рентабельність власного капіталу | % | | | | | | |

*Фінансові ресурси, вкладені в активи підприємства.

Для розрахунку показників внутрішньої ефективності стратегії студенту треба використовувати систему показників, подану в табл. 8.12.

Показники ефективності діяльності підприємства студенту необхідно проаналізувати в динаміці. При цьому тенденції показників ресурсовіддачі та рентабельності ресурсів слід відобразити на стовпчиковій діаграмі. Темпи зміни сукупних ресурсів підприємства і кожного виду функціонуючих ресурсів також доцільно показати на стовпчиковій діаграмі. Структуру функціонуючих ресурсів необхідно відобразити на круговій діаграмі.

Таблиця 8.12

Система показників оцінки економічної ефективності підприємства

| Показники | Формула для розрахунку | Умовні позначення |
|---|------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Узагальнюючі показники ефективності</i> | | |
| 1. Ресурсовіддача | | Т – обсяг роздрібного товарообігу; ОФ – середньорічна вартість основних фондів. ОК – середньорічна сума оборотних коштів; ФОП – фонд оплати праці (фонд заробітної плати, з включенням інших грошових виплат) |
| 2. Рентабельність ресурсів | | П – балансовий прибуток |
| <i>Окремі показники ефективності використання ресурсів</i> | | |
| <i>1. Показники ефективності використання основних коштів</i> | | |
| 1. Фондовіддача | | ОК – середня вартість основних коштів за аналізований період (розраховується як середньохронологічна) |
| 2. Фондомісткість | | |
| 3. Рентабельність основних коштів | | |
| 4. Фондоозброєність | | Ч – середньооблікова чисельність |
| 5. Частка власних основних коштів | | ОК _{власн} – середня вартість основних фондів, що перебувають на балансі підприємства |
| 6. Частка інтенсивних факторів у використанні ОФ | | ДТ, % – темп зміни товарообігу за аналізований період. ДОФ, % – темп зміни середньої вартості основних фондів за аналізований період |

Продовження таблиці 8.12

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| <i>II. Показники ефективності використання обігових коштів</i> | | |
| 1. Частка власних обігових коштів | | ВОК – середня сума власних обігових коштів (розраховується як середньохронологічна) |
| 2. Частка товарних запасів у власних обігових коштах | | ТЗ – середня сума товарних запасів (розраховується як середньохронологічна) |
| 3. Рентабельність обігових коштів | | |
| 4. Обіг обігових коштів, у разях | | |
| 5. Період обігу обігових коштів, у днях | | |
| 6. Обіг власних обігових коштів, у разях | | |
| 7. Період обігу власних обігових коштів, у днях | | |
| 8. Товарообіг, у днях | | |
| 9. Частка інтенсивних факторів у використанні обігових коштів | | ДОК, % – темп зміни середньої суми обігових коштів за досліджуваний період |
| <i>III. Показники ефективності використання трудових ресурсів</i> | | |
| 1. Продуктивність праці одного працівника | | |
| 2. Прибуток на одного працівника | | |
| 3. Товарообіг на 1 грн. ФОП | | |
| 4. Прибуток на 1 грн. ФОП | | |
| 5. Частка інтенсивних факторів у використанні засобів ФОП | | ВОФП, % – темп зміни фонду оплати праці за аналізований період |
| 6. Частка роздрібно-товарообігу за рахунок зростання продуктивності праці | | ВЦ, % – темп зміни чисельності підприємства за аналізований період |

Продовження таблиці 8.12

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| <i>IV. Показники ефективності поточних витрат</i> | | |
| 1. Витратомісткість | | |
| 2. Витратовіддача | | ВО – сума витрат обігу |
| 3. Прибуток на 1 грн. Поточних витрат | | |
| 4. Частка інтенсивних факторів у використанні сукупних поточних витрат | | $\nabla BO, \%$ – темп зміни суми витрат обігу за аналізований період |

При оцінці показників ефективності підприємства варто мати на увазі, що ефективність забезпечується дією фактора інтенсифікації. Так, при інтенсивному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства підвищується його ефективність. Тому в умовах необхідності дотримання принципу ефективності доцільно здійснювати аналіз та оцінення впливу інтенсивних факторів на розвиток підприємства. Для оцінки ступеня раціонального економічного розвитку підприємства слід розрахувати показники частки інтенсивних факторів у використанні наявних видів ресурсів підприємства (табл. 8.12). Якщо розрахований показник частки інтенсивних факторів у використанні того чи іншого виду ресурсів дорівнює або перевищує 50%, то можна зробити висновок, що на підприємстві переважає інтенсивний шлях його економічного розвитку.

Результати оцінення внутрішньої ефективності стратегії студенту необхідно проаналізувати за два порівнювальних періоди та виявити динаміку.

8.4.5. Аналіз використання потенціалу підприємства

Аналіз використання потенціалу підприємства повинен охопити такі сфери діяльності підприємства:

- а) організацію управління;
- б) маркетинг, дослідження і розробки;
- в) технологію;
- г) персонал;

- д) фінанси;
- е) організаційну культуру та імідж.

Організація управління. Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі вивчення основних регламентуючих документів підприємства: Статуту підприємства, штатного розпису, положень про функціональні підрозділи, посадових обов'язків спеціалістів, а також спостереження за змістом діяльності спеціалістів і керівників.

Аналізуючи організацію управління, рекомендується виявити рівні ієрархії управління, вид організаційної структури управління й оцінити її позитивні та негативні сторони, визначити методи та порядок прийняття рішень, оцінити систему комунікацій, стиль управління. Рекомендується скласти блок-схему апарату управління з вказівкою взаємозв'язків між його складовими та подати це на рисунку.

Для аналізу розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи діючим на підприємстві регламентам рекомендується скласти та проаналізувати матрицю функцій. У матриці функцій слід зазначити окремі функції управління, що виконуються кожним структурним підрозділом підприємства щодо кожної спільної функції управління.

На основі аналізу матриці функцій необхідно визначити, чи усі необхідні види робіт розподілено між функціональними підрозділами, чи немає дублювання в їх діяльності та розрахувати у кожному підрозділі коефіцієнт повноти охоплення функцій:

$$K_{по} = Rф / Rн,$$

де $K_{по}$ – коефіцієнт повноти охоплення функцій;

$Rф$ – перелік фактично виконаних робіт;

$Rн$ – перелік робіт, що регламентуються.

У процесі аналізу комунікаційних процесів рекомендується оцінити налагодженість вертикальних і горизонтальних комунікацій, поінформованість співробітників підприємства щодо процесів, котрі відбуваються у системі управління, ступінь використання сучасних засобів комунікації (високий, задовільний, низький ступінь) і зробити висновки про відповідність системи комунікацій запропонованим вимогам.

У висновку необхідно відзначити позитивні та негативні сторони існуючої системи організації управління.

Маркетинг. При дослідженні маркетингової діяльності підприємства студенту необхідно:

- ◆ охарактеризувати та оцінити маркетингову стратегію підприємства;
- ◆ охарактеризувати товарну політику, оцінити широту і глибину асортименту товарів підприємства, оцінити частку товарів «ринкової новітності» та проаналізувати систему контролю якості товарів;
- ◆ охарактеризувати цінову політику підприємства та зміст основних цінових стратегій у розрізі товарних груп;
- ◆ охарактеризувати джерела надходження товарів і рівні каналів руху товарів, використовуючи табл. 8.13.

Таблиця 8.13

**Рівні каналів руху товарів,
котрі використовуються на підприємстві**

| Товарні групи | Однорівневий | | Дворівневий | | Трьохрівневий | |
|---------------|--------------|--------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| | звітний рік | поточний рік | звітний рік | поточний рік | звітний рік | поточний рік |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| і т.д. | | | | | | |

При заповненні табл. 8.13 використання відповідного каналу руху товарів щодо відповідної товарної групи відзначається знаком «+». Рекомендується також визначити частку товарів, котрі закуповуються за довготерміновими договорами, охарактеризувати організацію збуту; зазначити функціональні підрозділи, що керують збутом; виявити застосовувані методи продажу в розрізі товарних груп, вивчити заходи «мерчендайзинга», що використовуються на підприємстві.

Надалі охарактеризувати рекламну діяльність підприємства, вивчити види та засоби реклами на підприємстві, визначити розмір витрат на рекламу та їх динаміку, а також виявити застосовувані на підприємстві методи оцінки ефективності реклами.

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити ступінь маркетингової активності підприємства, використовуючи табл. 8.14.

Оцінення маркетингової активності підприємства

| Елементи маркетингової діяльності | Бали* | | |
|--|-------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Здійснення сегментації ринку | | | |
| Вивчення потреб і переваг споживачів | | | |
| Вивчення конкурентів | | | |
| Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років | | | |
| Рівень контролю за якістю товару | | | |
| Використання торгової марки | | | |
| Облік еластичності попиту при встановленні ціни | | | |
| Застосування системи знижок з ціни | | | |
| Використання прогресивних методів продажу | | | |
| Рівень сервісу | | | |
| Оцінка ефективності руху товарів | | | |
| Використання заходів СТИЗ | | | |
| Оцінка ефективності рекламних заходів | | | |

* 1 бал – використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася.

2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності.

3 бали – систематичне використання елементів маркетингу.

Оцінку ступеня використання елементів маркетингової діяльності підприємства слід здійснювати експертним шляхом.

Ступінь маркетингової активності підприємства визначається з використанням шкали, що рекомендується:

13–21 бал – низька;

22–30 балів – середня;

31–39 балів – висока.

Дослідження і розробка (наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки, далі – НДДКР). Науково-дослідна діяльність підприємств може здійснюватися як спеціалістами підприємства, так і спеціалістами із НДІ, вищих навчальних закладів (ВНЗ), спеціалізованих консалтингових фірм на договірній основі.

У процесі вивчення діяльності підприємства в галузі НДДКР рекомендується охарактеризувати:

- ♦ основні види та методи проведення маркетингових досліджень;

- ◆ види та цілі досліджень у різних сферах діяльності підприємства;
- ◆ розмір затрат на науково-дослідні та проектні роботи;
- ◆ застосовувані методи економічного аналізу та прогнозування;
- ◆ співробітництво з НДІ, ВНЗ, консалтинговими фірмами та іншими організаціями в галузі НДДКР;
- ◆ сфери нововведень на підприємстві (товар, технології, методи управління, організаційна структура та ін.);
- ◆ інноваційні можливості підприємства.

За результатами аналізу необхідно дати оцінку ступеня активності підприємства (висока, середня, низька) в галузі НДДКР.

Технологія. Дослідження технологій торгових підприємств пов'язане насамперед з вивченням організації торговельно-технологічних процесів і станом матеріально-технічної бази підприємства.

У зв'язку з цим рекомендується вивчити склад роздрібною торговою мережі (табл. 8.15).

Характеризуючи місце розташування торгової мережі, необхідно вказати розташування стосовно основних магістралей міста, місця інтенсивних купівельних потоків. При цьому торгову мережу слід поділити за категоріями на магазини загальноміського призначення і магазини, розміщені в житловій забудові.

Таблиця 8.15

Характеристика роздрібною торговою мережі підприємства

| № і назва магазину | Спеціалізація | Площа, м ² | | Режим роботи | Місце знаходження |
|--------------------|---------------|-----------------------|---------|--------------|-------------------|
| | | загальна | торгова | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

Характеристика складської мережі може бути дана за допомогою табл. 8.16.

Таблиця 8.16

Характеристика складського господарства підприємства

| Найменування складів та їх спеціалізації | Складська площа, м ² | Складський обсяг, м ³ | Рівень механізації | Наявність під'їзних залізничних шляхів |
|--|---------------------------------|----------------------------------|--------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Далі слід охарактеризувати використовуване торгово-технологічне устаткування, оцінити ступінь його відповідності кращим зразкам і проаналізувати систему організації технічного ремонту.

За результатами аналізу необхідно зробити висновок про рівень організації технології основних торговельно-оперативних процесів на складах і в магазинах (високий, середній, низький).

Персонал підприємства. При оцінці персоналу підприємства студенту слід проаналізувати динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки і якість розстановки кадрів. Для цього рекомендується скористатися табл. 8.17, 8.18, 8.19, 8.20.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, котра характеризується показниками руху кадрів на підприємстві (табл. 8.17).

Таблиця 8.17

Характеристика руху кадрів

| № з/п | Показники | Звітний рік | Поточний рік | Відхилення (+,-) % | |
|-------|--|-------------|--------------|--------------------|--|
| 1. | Середня облікова чисельність працівників, осіб | | | | |
| 2. | Прийнято працівників, осіб | | | | |
| 3. | Вибуло працівників, осіб, у тому числі: за власним бажанням; звільнено за порушення трудової дисципліни; звільнено за скороченням штатів | | | | |
| 4. | Коефіцієнт плинності кадрів | | | | |
| 5. | Коефіцієнт загального обігу кадрів | | | | |

На основі аналізу даних табл. 8.17 необхідно зробити висновок про ступінь плинності кадрів (висока, середня, низька) і при необхідності провести дослідження причин плинності кадрів.

На основі аналізу даних табл. 8.18 необхідно зробити висновок про доцільність фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

Таблиця 8.18

Кадровий склад підприємства

| Категорії персоналу | Звітний рік | | Поточний рік | | Відхилення (+; -) | |
|---|-------------|-----------|--------------|-----------|-------------------|-----------|
| | осіб | частка, % | осіб | частка, % | осіб | частка, % |
| Адміністративно-управлінський персонал | | | | | | |
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) | | | | | | |
| Допоміжний персонал | | | | | | |
| Разом | | | | | | |

Таблиця 8.19

Характеристика персоналу за освітою і віком

| Вік | З вищою освітою, осіб | | Зі середньою спеціал. освітою, осіб | | Із загальною середньою освітою, осіб | | Усього, осіб | | Частка в загальній кількості, % | |
|--------------|-----------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------|--------------|
| | Звітний рік | Поточний рік | Звітний рік | Поточний рік | Звітний рік | Поточний рік | Звітний рік | Поточний рік | Звітний рік | Поточний рік |
| До 30 років | | | | | | | | | | |
| Від 30 до 45 | | | | | | | | | | |
| Від 45 до 55 | | | | | | | | | | |
| Понад 55 | | | | | | | | | | |
| Разом | | | | | | | | | | |

Слід розрахувати частку працівників підприємства, які мають вищу, середню спеціальну, загальну середню освіту і зробити висновок про рівень їх професійної підготовки.

На основі даних табл. 8.19 може бути розрахований середній вік працівників підприємства і виявлена тенденція зміни кваліфікації у кожній віковій групі.

Показники для визначення якості розстановки кадрів на посадах

| № з/п | Показники | Посади, що потребують заміщення | | | | Посади, що не потребують заміщення з вищою або серед. спец. освітою | |
|-------|---|---------------------------------|--------------|-------------------------|--------------|---|--------------|
| | | з вищою освітою | | із серед. спец. освітою | | звітний рік | поточний рік |
| | | звітний рік | поточний рік | звітний рік | поточний рік | | |
| 1. | Кількість посад у штатному розкладі | | | | | | |
| 2. | Заміщено посад працівниками: з вищою освітою із середньою спеціальною освітою | | | | | | |
| | Разом | | | | | | |
| 3. | Не мають вищої і середньої спеціальної освіти | | | | | | |
| | Усього працівників (2 + 3) | | | | | | |

У результаті аналізу даних табл. 8.20 рекомендується зробити висновок про якість розстановки кадрів і необхідності підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Аналізуючи персонал підприємства, рекомендується виявити ступінь мотивації діяльності. Для цього необхідно вивчити систему оплати праці, інші форми матеріальної і нематеріальної мотивації, що застосовуються на підприємстві. Рекомендується виявити розмір середньої заробітної плати та її динаміку й зіставити з динамікою продуктивності праці. У результаті аналізу зазначених параметрів слід виявити ступінь (висока, середня, низька) вмотивованості діяльності персоналу.

Фінанси. Для характеристики даного елемента внутрішнього середовища рекомендується оцінити фінансовий стан підприємства, скориставшись табл. 8.21.

Таблиця 8.21

Показники фінансового стану підприємства

| № з/п | Показники | Формула для розрахунку | Рекомендоване значення | Фактичне значення | Відхилення (+, -) |
|---------------------------------------|---|---|------------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Показники ліквідності | | | | | |
| 1. | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Поточні активи – запаси і витрати – дебіторська заборгованість. Поточні зобов'язання | > 0,2–0,3 | | |
| 2. | Коефіцієнт термінової ліквідності | Поточні активи – запаси і витрати. Поточні зобов'язання | > 0,6–0,7 | | |
| 3. | Коефіцієнт загальної ліквідності | Поточні активи. Поточні зобов'язання | 2–3 | | |
| 4. | Робочий капітал | Поточні активи. Поточні зобов'язання | | | |
| Показники фінансової стійкості | | | | | |
| 1. | Коефіцієнт автономії | Власні кошти. Валюта балансу | >0,6 | | |
| 2. | Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позикових коштів) | Власні кошти. Позикові кошти | > 1 | | |
| Показники ділової активності | | | | | |
| 1. | Коефіцієнт обігового капіталу, кількість обігів | Товарообіг. Середня сума обігового капіталу | > max | | |

Продовження таблиці 8.21

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|---|---|-------|---|---|
| 2. | Тривалість обігу обігового капіталу, у днях | Середня сума обігового капіталу «х» кількість днів у періоді. Товарообіг | > max | | |
| 3. | Коефіцієнт мобільності обігового капіталу | Поточні активи – запаси і затрати. Поточні активи | > max | | |
| 4. | Частка обігового капіталу, % | Обіговий капітал. Валюта балансу | | | |
| 5. | Частка власного обігового капіталу, % | Власний обіговий капітал. Обіговий капітал | > max | | |
| 6. | Рентабельність власного капіталу, % | Прибуток × 100%. Власний капітал | > max | | |
| 7. | Рентабельність капіталу, % | Прибуток × 100%. Валюта балансу | > max | | |
| 8. | Капіталовіддача | Товарообіг. Валюта балансу | > max | | |

Залежно від ситуації на підприємстві та конкретних цілей аналізу система показників може бути доповнена.

На основі аналізу показників платоспроможності (ліквідності капіталу) необхідно зробити висновок про можливість підприємства своєчасно розплатуватися по своїх фінансових зобов'язаннях.

Аналіз показників фінансової стійкості дасть змогу визначити ступінь стабільності (високий, середній, низький) фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі.

Організаційна культура й імідж підприємства. Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію управління. При аналізі організаційної культури необхідно

оцінити ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві, ставлення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівня культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки та формальних правил і процедур менеджменту.

Джерелом інформації для проведення аналізу даної функціональної зони є документація підприємства, публікації про підприємство в джерелах масової інформації, а також судження експертів.

Оцінка іміджу підприємства здійснюється за допомогою експертних оцінок. Загальна оцінка іміджу підприємства – це сукупність оцінок діяльності підприємства: з боку конкурентів – діловий рейтинг, з боку споживачів і громадськості – споживчий рейтинг, з боку самих працівників і власників підприємства – престижний рейтинг, з боку закордонних фірм-партнерів – міжнародний рейтинг.

Споживчий рейтинг ґрунтується на результатах аналізу ставлення споживачів і громадськості до підприємства. Престижний рейтинг ґрунтується на результатах аналізу публікацій у засобах масової інформації, де представлено підприємство, а також на основі суджень працівників щодо досягнення підприємством своїх цілей, послідовності підприємства у своїй діяльності та його репутації порівняно з іншими суб'єктами господарювання у даній галузі. При цьому необхідно проаналізувати, як побудована система кар'єри на підприємстві та які критерії використовуються для просування працівників по службі, провести спостереження за тим, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, як контактують один з одним, чому саме віддають перевагу в бесідах. Оцінка міжнародного рейтингу здійснюється у тому випадку, якщо підприємство функціонує на зовнішньому ринку.

На основі проведеного аналізу виявляється ступінь розвиненості організаційної культури (висока, середня, низька) і визначається імідж підприємства (високий, середній, низький).

8.4.6. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінення його факторів. Результати оцінення відображаються у профілі діяльності підприємства (див. табл. 8.22). Так, оцінення фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінення в 1 бал – про слабку сторону.

Таблиця 8.22

Профіль діяльності підприємства

| № з/п | Показники | Бали | | |
|-------|--|------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Ступінь досягнення цілей | | | |
| 2. | Рівень ризику (2-фактор) | | | |
| 3. | Ступінь доцільності організаційної структури | | | |
| 4. | Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві | | | |
| 5. | Стиль правління | | | |
| 6. | Рівень прибутку | | | |
| 7. | Частка ринку | | | |
| 8. | Система контролю якості товару | | | |
| 9. | Широта асортименту | | | |
| 10. | Гнучкість цінової політики | | | |
| 11. | Доцільність договірної політики | | | |
| 12. | Система організації збуту | | | |
| 13. | Рівень сервісу | | | |
| 14. | Система стимулювання покупців | | | |
| 15. | Ступінь маркетингової активності | | | |
| 16. | Дослідження і розробки (НДДКР) | | | |
| 17. | Стан матеріально-технічної бази | | | |
| 18. | Кваліфікаційний склад кадрів | | | |
| 19. | Оцінення руху кадрів | | | |
| 20. | Ступінь мотивованості кадрів | | | |
| 21. | Фінансові можливості підприємства | | | |
| 22. | Організаційна культура | | | |
| 23. | Рейтингове оцінення підприємства | | | |

За результатами оцінення факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в табл. 8.22, і зразкового переліку сильних і слабких сторін (див. додаток Д) складається перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 8.23).

Таблиця 8.23

Перелік сильних і слабких сторін підприємства

| № з/п | Аспект внутрішнього середовища | Сильні сторони | Оцінення фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах | Слабкі сторони | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах |
|-------|--------------------------------|-----------------------------|--|----------------|--|
| 1. | Організація управління | 1.1 1.2 ... і т.д. | | | |
| 2. | Маркетинг | | | | |
| 3. | Дослідження і розробки | | | | |
| 4. | Технологія | | | | |
| 5. | Персонал | | | | |
| 6. | Фінанси | | | | |
| 7. | Організаційна культура і імідж | | | | |

У переліку сильних і слабких сторін підприємства студенту необхідно відобразити оцінення ступеня значущості фактора для підприємства. Для оцінення факторів слід використовувати шкалу оцінення, що використовується при оціненні факторів макросередовища та мікросередовища підприємства.

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія має зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Виявлення конкурентних переваг

Проведений аналіз та оцінення використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів дають змогу виявити відносні переваги підприємства в конкуренції. Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін або так званий «Профіль полярностей» (табл. 8.24).

Таблиця 8.24

Профіль полярностей. Конкурент

| № з/п | Показники | Бали | | | | | |
|-------|--|------|---|-----|-----|---|--|
| | | «+» | | «0» | «-» | | |
| | | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | |
| 1. | Рівень ризику (2-фактор) | | | | | | |
| 2. | Ступінь доцільності організаційної структури | | | | | | |
| 3. | Рівень комунікаційних зв'язків підприємства | | | | | | |
| 4. | Стиль правління | | | | | | |
| 5. | Рівень прибутку | | | | | | |
| 6. | Частка ринку | | | | | | |
| 7. | Система контролю якості товарів | | | | | | |
| 8. | Широта асортименту | | | | | | |
| 9. | Гнучкість цінової політики | | | | | | |
| 10. | Доцільність договірної політики | | | | | | |
| 11. | Система організації збуту | | | | | | |
| 12. | Рівень сервісу | | | | | | |
| 13. | Система стимулювання покупців | | | | | | |
| 14. | Ступінь маркетингової активності | | | | | | |
| 15. | Дослідження і розробки (НДДКР) | | | | | | |
| 16. | Стан матеріально-технічної бази | | | | | | |
| 17. | Кваліфікаційний склад кадрів | | | | | | |
| 18. | Оцінка руху кадрів | | | | | | |
| 19. | Ступінь мотивованості кадрів | | | | | | |
| 20. | Фінансові можливості підприємства | | | | | | |
| 21. | Організаційна культура | | | | | | |
| 22. | Рейтингова оцінка підприємства | | | | | | |

Для виявлення конкурентних переваг підприємства студенту необхідно провести порівняльну оцінку діяльності підприємства й активного конкурента. Порівняльна оцінка здійснюється з використанням даних профілю діяльності активного конкурента і досліджуваного підприємства за допомогою вирахування з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінку відповідного показника активного конкурента. Отримані результати порівняльної оцінки відображаються у «Профіль поліарностей». Результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком «-» вказує на слабкі сторони підприємства.

У результаті упорядкування «Профілю поліарностей» підприємство має можливість виявити свої конкурентні переваги та на цій основі визначити подальшу стратегію розвитку.

8.5. Складання матриці SWOT

Після аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (I етап SWOT-аналізу) студенту слід встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT.

У ліву частину матриці SWOT (рис. 8.5) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства. При цьому використовуються дані табл. 8.2; табл. 8.9; табл. 8.23.

На основі складеної матриці SWOT для формулювання стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку необхідно в кожному полі матриці встановити та проаналізувати всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних факторів. При цьому слід виявити головні проблеми та сформулювати стратегії розвитку підприємства.

Поле СІМ (сила і можливості) передбачає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, котрі з'явилися у зовнішньому середовищі.

| Зовнішнє середовище | | Можливості 1. 2. ... і т. д. | Оцінка в балах | Загрози 1. 2. ... і т. д. | Оцінка в балах |
|---|----------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|
| Внутрішнє середовище | | | | | |
| Сильні сторони 1. 2. ... і т. д. | Оцінка в балах | поле СІМ | | поле СІЗ | |
| Слабкі сторони 1. 2. ... і т. д. | Оцінка в балах | поле СЛМ | | поле СІЗ | |

Рис. 8.5. Матриця SWOT.

Для виявлення головних стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали).

Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в поле СІМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей з максимальною оцінкою (3 бали).

Поле СІЗ (сила і загрози) передбачає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і загроз з максимальною значущістю (3 бали) повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку 3 бали як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі.

Поле СЛМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості (1 бал) слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СЛЗ (слабкість і загрози) передбачає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і погроз з максимальною оцінкою 3 бали.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід також орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі.

Щоб визначити пріоритетність якогось поля матриці SWOT, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в таблицях, що рекомендуються, а саме табл. 8.25 і табл. 8.26.

Таблиця 8.25

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

| Поле матриці SWOT | Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінювання факторів, у балах |
|-------------------|--|------------------------------|
| СІМ | 1. 2. 3. ... і т.д. | |
| СЛМ | | |
| СІЗ | | |
| СЛЗ | | |

Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

| Поле матриці SWOT | Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінення факторів, у балах |
|-------------------|--|----------------------------|
| СІМ | 1. 2. 3 ... і т.д. | |
| СЛМ | | |
| СІЗ | | |
| СЛЗ | | |

Draft Only

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для аналізу та оцінення факторів макросередовища

| № з/п | Група факторів | Фактор | Стан (зміна) фактора | Тенденція зміни фактора |
|-------|------------------|---|----------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Економічні | 1. Розвиток економіки України (регіону діяльності підприємства). 2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства. 3. Стан Державного (обласного, міського) бюджету. 4. Темп інфляції. 5. Рівень безробіття. 6. Рівень податкових ставок. 7. Рівень доходів населення України (регіону). | | |
| 2. | Політичні | 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві. 2. Сила лобістських груп. 3. Напрямок розвитку політичної системи. 4. Характер політичної боротьби. 5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку. | | |
| 3. | Правові | Законодавчі акти України, котрі регулюють діяльність підприємства. | | |
| 4. | Демографічні | 1. Чисельність населення України (регіону). 2. Статеві-віковий склад населення. 3. Рівень народжуваності. | | |
| 5. | Науково-технічні | 1. Нововведення у сфері товарів. 2. Нововведення у сфері технології. 3. Нововведення у сфері менеджменту. | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------|---|---|---|
| 6. | Природні | 1. Стан природних ресурсів України (регіону). 2. Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища в Україні (регіоні)). 3. Природні умови. | | |
| 7. | Соціально-культурні | 1. Рівень освіти в Україні. 2. Соціальні умови життя. | | |

Взірцевий перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища**Можливості**

1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку.
2. Можливості розширення виробництва, збуту.
3. Можливість вертикальної інтеграції.
4. Прискорення зростання ринку товарів-номенклатури підприємства.
5. Зменшення конкурентного тиску.
6. Статичність конкурентного середовища.
7. Можливість виходу на зовнішній ринок.
8. Розвиток ринкових відносин.
9. Стабільність у суспільстві.
10. Можливість використання новітніх технологій, обладнання.
11. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили.
12. Зниження податкових ставок.
13. Збільшення курсу національної валюти.
14. Зростання доходів населення.
15. Зниження темпів інфляції.
16. Введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємців.
17. Сприятливі природні фактори.
18. Послаблення позицій постачальників.

Загрози

1. Спад виробництва товарів номенклатури підприємства.
2. Високі податкові ставки.
3. Сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства.

4. Зниження курсу національної валюти.
5. Нестабільність у суспільстві.
6. Поява нових конкурентів.
7. Посилення конкурентного тиску.
8. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців.
9. Несприятливі демографічні зміни.
10. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників.
11. Несприятлива політика уряду.
12. Моральне старіння діючої технології у сфері функціонування підприємства.
13. Скорочення доходів споживачів.
14. Збільшення темпів інфляції.
15. Введення у дію несприятливих законодавчих актів для підприємств.

Додаток В

Оцінювальна шкала постачальників

| № з/п | Показники | Бали | | | |
|-------|---|--|---|--|--|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Репутація та імідж | Імідж не сформований, репутація негативна | Незначна репутація і невисокий імідж | Добра репутація, добрий імідж | Дуже добра репутація, високий імідж |
| 2. | Рівень каналу розподілу | | Трьохрівневий | Дворівневий | Однорівневий |
| 3. | Доступність територіальна і комунікативна | Підприємство-постачальник важко доступне як територіальне, так і комунікативне | Підприємство-постачальник розміщене далеко, але добрий комунікативний зв'язок | Підприємство-постачальник розміщено недалеко, але слабкий комунікативний зв'язок | Підприємство-постачальник розміщене недалеко, налагоджений добрий комунікативний зв'язок |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|---|--|--|--|--|
| 4. | Концентрована-ність постачальника на роботі з клієнтами | | Число постійних клієнтів для підприємства-постачальника не грає великої ролі | Підприємства-постачальники зацікавлені в довготерміновій роботі з певною кількістю клієнтів | |
| 5. | Надання гарантії якості товару, що поставляється | Підприємство-постачальник не надає гарантії якості товару, котрі поставляє | Підприємство-постачальник вибірково надає гарантії якості товару, що поставляє | Підприємство-постачальник надає гарантії якості товару, котрі поставляє | Підприємство-постачальник поряд з наданням гарантії якості товару, що поставляє, забезпечує своєчасну реакцію у відповідь на претензії щодо якості |
| 6. | Умови постачання і форми розрахунків | Транспортування і комерційний ризик бере на себе покупець; ціна в договорі фіксована з 100% попередньою оплатою чи нестала | Транспортування і комерційний ризик бере на себе покупець; ціна в договорі фіксована без 100% попередньої оплати | Транспортування і комерційний ризик бере на себе постачальник; ціна в договорі нестабільна або фіксована, але постачальник вимагає 100% попередньої оплати | Транспортування і страхування та комерційний ризик бере на себе постачальник; ціна в договорі нестабільна або фіксована, але постачальник не вимагає 100% попередньої оплати |

Продовження додатку В

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|--|--|--|--|--|
| 7. | Обов'язковість виконання умов поставання | Підприємство-постачальник часто порушує умови поставання і графіка заведення товарів | Є окремі, але незначні порушення умов поставання і графіка заведення товарів | Є разові порушення умов поставання і графіка заведення товарів | Підприємство-постачальник протягом періоду поставання жодного разу не порушило умов поставки та графіків заведення товарів |

Додаток Д

Взірцевий перелік сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони

1. Високий фінансовий потенціал.
2. Високий імідж підприємства.
3. Висока кваліфікація персоналу.
4. Висока компетентність спеціалістів.
5. Наявність інноваційних можливостей (достатність фінансових і кадрових ресурсів).
6. Висока трудова етика.
7. Добра система контролю якості.
8. Відповідність організаційної структури щодо стратегії.
9. Передова технологія, сучасне обладнання.
10. Переваги у сфері витрат.
11. Цінові переваги.
12. Переваги у сфері якості товарів.
13. Висока продуктивність праці.
14. Високий рівень ефективності діяльності підприємства.
15. Ефективна організація збуту.
16. Високий рівень сервісу.
17. Ефективна реклама.
18. Ефективна організаційна структура.

19. Чітко розроблені стратегічні альтернативи.
20. Висока рентабельність.
21. Позиція лідера на ринку.

Слабкі сторони

1. Нестача обігових засобів.
2. Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку підприємства.
3. Недосконала система інформації.
4. Висока плінність кадрів.
5. Низький імідж підприємства.
6. Низька кваліфікація персоналу.
7. Відсутність інноваційних можливостей.
8. Застарілі технологія, обладнання.
9. Високі витрати.
10. Недосконала система контролю за якістю товару.
11. Низька продуктивність праці.
12. Неefективна система збуту.
13. Низька рентабельність підприємства.
14. Слабкі позиції у конкурентній боротьбі.
15. Низький рівень організації маркетингової діяльності.
16. Неefективна організаційна структура управління.
17. Занадто вузький асортимент товарів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Визначте сутність та значення SWOT-аналізу.*
2. *Охарактеризуйте SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.*
3. *Методика проведення SWOT-аналізу.*
4. *Аналіз макросередовища підприємства.*
5. *Аналіз безпосереднього оточення підприємства.*
6. *Аналіз споживачів.*
7. *Аналіз постачальників.*
8. *Аналіз конкурентів.*
9. *Аналіз внутрішнього середовища підприємства.*
10. *Аналіз використання потенціалу підприємства.*
11. *Визначте сильні та слабкі сторони підприємства.*
12. *Складання матриці SWOT-аналізу.*

Розділ 9.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ

Ключові слова:

організаційна структура, ОСУ зорієнтовані на поточну діяльність, стратегічні ОСУ, матричні структури, інтеграція, проектні структури, переваги децентралізованих ОСУ, стратегічний господарський центр, типи реакцій ОСУ.

- 9.1. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.
- 9.2. Типи структур управління організаціями.
- 9.3. Тенденції еволюції організаційних структур.
- 9.4. Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління.
- 9.5. Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу.
- 9.6. Етапи формування ОСУ стратегічного типу.
- 9.7. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ОСУ.
- 9.8. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм.

9.1. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку

Найбільш інерційною підсистемою управління підприємством є організаційна структура управління (ОСУ), що має відображати прийнятий порядок організації управління, досягнутий за певний відрізок часу.

Організаційна структура визначає упорядкованість завдань, посадових повноважень і відповідальності, виходячи з чого підприємство здійснює свою виробничу й управлінську діяльність.

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі «Стратегія і структура».

Подальша практика функціонування підприємств та організацій розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до ОСУ з більш або менш автономними підрозділами різних типів. Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих і середніх підприємств – втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі. Створення автономних підрозділів – це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності та підприємницька гнучкість «малих форм» автономних формувань.

В еволюції ОСУ підприємства прийнято окреслювати *три основних етапи*:

I етап – класичні ОСУ (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна);

II етап – удосконалення лінійно-функціональної ОСУ;

III етап – перехід до стратегічних ОСУ.

А. Чандлер доволі багато уваги в своїх дослідженнях приділив з'ясуванню зв'язків між стратегією і структурою. Він стверджував, що зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін у структурі (тобто після переходу до нової ОСУ) починається наступний цикл: стратегії змінюються через зміни у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Тісний зв'язок між стратегією і структурою можна проілюструвати найпростішою схемою (рис. 9.1).

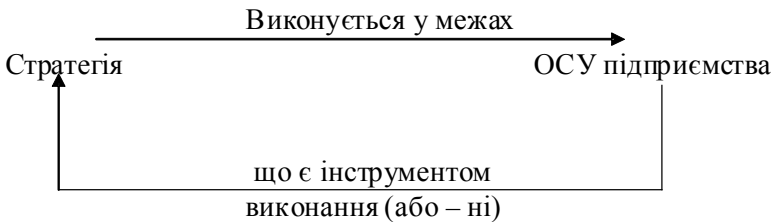


Рис. 9.1. Взаємозв'язок стратегії і структури підприємства.

Організаційна структура – це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

«Структура управління організацією», або «організаційна структура управління» (ОСУ) – одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури відбувається весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси, котрі відбуваються у ній, здійснювались вчасно і якісно. Звідси та увага, що керівники організацій надають принципам і засобам побудови структур управління, вибору їхніх типів і виглядів, вивченню тенденцій зміни й оцінкам відповідності завдань організацій.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність тривко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма розподілу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на рішення поставлених завдань і досягнення наміченої мети. З цих позицій структура управління подається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку й форм взаємодії між її складовими органами, що входять в управління, і працюючими в них людьми.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відносини), рівні й повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і служби або органи апарату управління, у яких зайнята інша кількість фахівців, які виконують певні функціональні обов'язки. Є два напрямки спеціалізації елементів ОСУ:

а) залежно від складу структурних підрозділів організації вичленюються ланки структури управління, що здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т. п.;

б) виходячи з характеру загальних функцій, котрі виконуються у процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, організовують виробництво, працю й управління, контролюючи всі процеси в організації.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні й вертикальні. Перші мають характер погодження і є однорівневими. Другі – це відносини підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічності побудови системи управління та є за наявності різноманітних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

При дворівневій структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і нижні ланки (менеджери, безпосередньо керуючі роботою виконавців). При трьох і більше рівнях в ОСУ формується так званий середній шар, що в свою чергу може складатися з декількох рівнів.

У структурі управління організацією розрізняються лінійні та функціональні зв'язки. Перші є відносинами з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і руху інформації між так званими лінійними керівниками, які є особами, повністю відповідальними за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки поєднуються з тими чи іншими функціями менеджменту. Відповідно використовується таке поняття, як повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу і функціональні. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку довірених їм організацій і підрозділів, а також давати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів). Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому або іншому робітнику управ-

лінського апарату надається право приймати рішення і вчиняти дії, що виконуються лінійними менеджерами, він одержує так звані функціональні повноваження.

Між усіма названими вище що становлять ОСУ існують складні відносини взаємозалежності: зміни в кожній з них (скажімо, числа елементів і рівнів, кількість і характер зв'язків і повноважень робітників) викликають необхідність перегляду всіх інших. Так, якщо керівництвом організації прийнято рішення про вступ в ОСУ нового органу, наприклад, відділу маркетингу (функції якого раніше ніхто не виконував), потрібно водночас дати відповідь на наступні запитання: які завдання вирішуватиме новий відділ? Кому він буде безпосередньо підпорядкований? Які органи й підрозділи організації будуть доводити до нього необхідну інформацію? На яких ієрархічних рівнях буде виявлена нова служба? Якими повноваженнями наділяються робітники нового відділу? Які форми зв'язків повинні бути встановлені між новим відділом й іншими відділами?

Збільшення кількості елементів і рівнів в ОСУ неминуче призводить до збільшення кількості і складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень, наслідком цього нерідко є уповільнення процесу управління, що в сучасних умовах тотожне погіршенню якості функціонування менеджменту організацій.

До структури управління подається безліч вимог, що відображають її ключове значення для менеджменту. Вони враховуються у принципах формування ОСУ, розробці яких було присвячено немало робіт вітчизняних авторів у дореформений період. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані наступним чином.

1. Організаційна структура управління повинна передусім відображати мету і завдання організації, а отже, бути підлеглою виробництву й його потребам.

2. Слід передбачити оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими робітниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління потрібно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного робітника й органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями й обов'язками, з одного боку, повноваженнями і відповідальністю, з іншого, необхідно підтримувати відповідальність,

порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому.

5. Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення щодо рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структуру управління, котрі успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Реалізація цих принципів означає необхідність врахування при формуванні (або перебудові) структури управління безлічі різноманітних факторів, які впливають на ОСУ.

Головний фактор, «що задає» можливі контури і параметри структури управління, – сама організація. Відомо, що організації розрізняються за багатьма критеріями. Різноманітність організацій в Україні передбачає велику кількість підходів до побудови управлінських структур. Ці підходи різноманітні в комерційних організаціях і некомерційних, великих, середніх і малих, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу, де є різний рівень розподілу та спеціалізації праці, автоматизації, ієрархічних і т. д. Очевидно, що структура управління великими підприємствами складніша у порівнянні з тією, що потрібна невеликій фірмі, де всі функції менеджменту зосереджуються в руках одного – двох членів організації (звичайно керівника та бухгалтера), де відповідно немає необхідності проектувати формальні структурні параметри. По мірі зростання організації, а отже і обсягу управлінських робіт, розвивається розподіл праці та формуються спеціалізовані ланки (наприклад, з управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями і т. п.), злагоджена робота яких вимагає координації і контролю. Побудова формальної структури управління, де чітко визначено ролі, зв'язки, повноваження і рівні, стає імперативом.

Слід звернути увагу на поєднання структури управління з фазами життєвого циклу організації, про що, на жаль, нерідко забувають проєктанти й фахівці, вирішуючи завдання удосконалення управлінських структур. На стадії зародження організації управління нерідко здійснюється самим підприємцем. На стадії зростання відбувається функціональний розподіл праці менеджерів. На стадії зрілості в структурі управління найчастіше реалізується тенденція до децентралізації. На стадії спаду розробляються заходи щодо вдосконалення управлінської структури відповідно до потреб і тенденцій у зміні виробництва. На-

решті, на стадії припинення існування організації структура управління або повністю руйнується (якщо фірма ліквідується), або відбувається її реорганізація (бо скоро дану фірму приєднає до себе інша компанія, що пристосовує структуру управління до тієї фази життєвого циклу, в якій вона перебуває).

На формування структури управління впливають зміни організаційних форм, де функціонують підприємства. Так, при входженні фірми до складу якогось згуртування, скажімо, асоціації, концерну і т. п., відбувається перерозподіл управлінських функцій (частина функцій, природно, централізується), тому змінюється і структура управління фірми. Однак навіть якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, але стає частиною організаційної мережі, що об'єднує на тимчасовій основі ряд взаємопов'язаних підприємств (найчастіше для використання сприятливої ситуації), йому потрібно вносити в свою управлінську структуру зміни. Це пов'язано з необхідністю підсиленням функцій координації та адаптації до систем менеджменту інших компаній, що входять у мережу.

Важливий фактор формування управлінських структур – рівень розвитку на підприємстві інформаційної технології. Загальна тенденція до децентралізації «електронного інтелекту», що веде до зростання кількості персональних комп'ютерів при одночасному розширенні використання на рівні підприємства локальних мереж, веде до ліквідації або скорочення обсягу робіт по ряду функцій на середньому й низовому рівнях. Це стосується передусім координації роботи підлеглих ланок, передачі інформації, узагальнення результатів діяльності окремих співробітників. Прямим результатом використання локальних мереж може бути розширення сфери контролю керівників при скороченні кількості рівнів управління на підприємстві.

У цьому контексті слід зазначити, що сучасний розвиток інформаційних систем призводить до формування нового типу підприємств, що в літературі Заходу отримали назву «віртуальних» компаній (організацій). Під ними розуміють сукупності незалежних (найчастіше невеликих за розмірами) підприємств, що є немов би вузлами на інформаційній мережі, котра забезпечує їх тісну взаємодію. Єдність і цілеспрямованість у роботі цих фірм досягаються завдяки гнучкому електронному зв'язку на базі інформаційної технології, що пронизує усі сфери їхньої діяльності. Тому кордони між цими організаціями, стають «прозорими», і кожна з них може розглядатися представником компанії в цілому.

9.2. Типи структур управління організаціями

У сучасній теорії менеджменту виокремлюють два типи управління організаціями: бюрократичний та органічний. Вони побудовані на принципово різних підставах і мають специфічні риси, що дають змогу виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку.

Першим, історично, сформувався *бюрократичний тип*. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку ХХ сторіччя німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, що кардинальним способом змінювала комунікаційні системи, котрі діяли раніше, звітності, оплати праці, структури роботи, відносин на виробництві. В основі цієї моделі – подання про підприємства як про організації, котрі організувалися, що подають жорсткі вимоги як до людей, так і до структур, в рамках яких вони діють. Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі:

- а) чіткий розподіл праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців;
- б) ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим;
- в) наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань та обов'язків;
- г) дух формальної безособистості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків;
- д) здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до даної посади, а не за суб'єктивними оцінками.

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність та ієрархічність. Сам Вебер вважав центральним пунктом концепції виняток зміщення «людини» і «посади», бо склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися виходячи з потреб організації, а не людей, які в ній працюють. Чіткі приписи, що сформулювалися по кожній роботі (що необхідно робити і якими прийомами), не залишає місця для прояву суб'єктивізму та індивідуального підходу. У цьому принципова відмінність бюрократичної стру-

тури від історичної, що передувала їй общинної, де головна роль відводилася партнерству й майстерності.

Бюрократичні структури управління показали свою ефективність, особливо в великих і дуже великих організаціях, де необхідно забезпечувати злагоджену чітку роботу більших колективів людей, працюючих на єдину мету. Ці структури дають змогу мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при вирішенні складних проєктів, у масовому й великосерійному виробництві. Однак їм властиві недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку. Зрозуміло, передусім, що бюрократичний тип структури не сприяє зростанню потенціалу людей, кожна з яких використовує тільки ту частину свого хисту, що безпосередньо потрібна для характеру роботи, котра виконується. Ясно також: коли питання стратегії і тактики розвитку організації вирішуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті вниканням у рішення згори, то втрачається загальний управлінський інтелект (що розглядається сьогодні як найважливіший фактор ефективного управління).

Ще один витяг зі структури бюрократичного типу – неможливість з їхньою допомогою управляти процесом змін, спрямованих на вдосконалення роботи. Функціональна спеціалізація елементів структури призводить до того, що їхній розвиток характеризується нерівномірністю і різноманітною швидкістю. Внаслідок цього виникають протиріччя між окремими частинами структури, неузгоджені у їхніх діях та інтересах, що уповільнює прогрес в організації.

Другий згаданий – *органічний* – тип структур управління має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичної організації, модель якої перестала задовольняти більшість підприємств. Новий підхід відкидає подання про ефективність організації як «що організувалося» і працюючої з чіткістю годинного механізму; навпаки, вважається, що ця модель проводить радикальні зміни, котрі забезпечують пристосованість організації до об'єктивних вимог реальної дійсності. Дослідники цієї проблеми зазначають: поступово вимальовується інший тип організації, де імпровізація ціниться вище, ніж планування; що керується можливостями значно більше, ніж обмеженнями, віддає перевагу знаходженню нових дій, а не чіплятися за старі; що більше цінує дискусії, ніж заспокійливість і заохочує сумніви й протиріччя, а не віру.

У вхідному визначенні органічного типу структури підкреслювалися такі її принципи відмінності від традиційної бюрократичної ієрархії, як більш висока гнучкість, менший зв'язок з правилами і нормами, використання як бази групової (бригадної) організації праці. Подальші розробки дали змогу істотно доповнити перелік властивостей, що характеризують органічний тип структури управління. Йдеться про наступні риси.

По-перше, рішення приймаються на основі обговорення, а не базуються на авторитеті, правилах або традиціях.

По-друге, обставинами, на які зважають при обговоренні проблем, є довіра, а не влада, переконання, а не команда, робота на єдину мету, а не заради виконання посадової інструкції.

По-третє, головні фактори, що інтегрують – місія і стратегія розвитку організації.

По-четверте, творчий підхід до роботи й кооперації базуються на зв'язку між діяльністю кожного індивіда та місією.

По-п'яте, правила роботи формуються у вигляді принципів, а не настанов.

По-шосте, розподіл роботи між співробітниками зумовлюється не їхніми посадами, а характером проблем, що вирішуються.

По-сьоме, має місце постійна готовність до проведення в організації прогресивних змін.

Розглянутий тип структури передбачає істотні зміни відносин всередині організації: відпадає необхідність у функціональному розподілі праці, підвищується відповідальність кожного працюючого за загальний успіх.

Реальний перехід до органічного типу структури управління вимагає серйозної підготовчої роботи. Передусім компанії вживають заходів щодо розширення участі працюючих у рішенні проблем організації (шляхом навчання, підвищення рівня інформованості, зацікавленості і т. п.), ліквідації функціональної уособленості, розвитку інформаційної технології, радикального перегляду характеру взаємовідносин з іншими компаніями (вступаючи з ними в союзи або утворюючи віртуальні компанії, де реалізуються партнерські відносини).

Необхідно зазначити, що органічний тип структури управління перебуває лише в початковій фазі свого розвитку і в «чистому» вигляді його використовують деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління отримали доволі широке розповсюдження, особ-

ливо в тих компаніях, котрі прагнуть пристосуватися до динамічного середовища, що змінюється.

9.3. Тенденції еволюції організаційних структур

Слід зазначити, що експериментування з розробкою і вступом нових структур управління стало характерною рисою останнього десятиріччя ХХ ст. У ході цих експериментів нерідко використовуються найрізноманітніші комбінації відомих видів і типів структур, що пристосовуються організаціями до конкретних умов їхнього функціонування. Але все ж головна тенденція у тому, що кожна наступна структура стає більш простою і гнучкою у порівнянні з тими, що діяли раніше. При цьому виокремлюють такі десять вимог і характеристик формування ефективних структур управління:

- 1) скорочення розмірів підрозділів і їх укомплектування кваліфікованішим персоналом;
- 2) зменшення кількості рівнів управління;
- 3) групова організація праці як основа нової структури управління;
- 4) орієнтація поточної роботи, в тому числі графіків і процедур, на потреби споживачів;
- 5) створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- 6) мінімізація запасів;
- 7) швидка реакція на зміни;
- 8) гнучко переналаджуване обладнання;
- 9) висока продуктивність і низькі витрати;
- 10) бездоганна якість продукції та орієнтація на тривкі зв'язки зі споживачем.

Можна не сумніватися у тому, що в найближчому майбутньому ми зіткнемося з більшою різноманітністю структур, кожна з яких відповідатиме потребам конкретної організації.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ. Наведемо порівняльну характеристику «традиційних» і стратегічних ОСУ. «Традиційні» ОСУ мають такі особливості, вони:

- ◆ функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;

- ◆ щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах; механізм контролю – централізований із застосуванням усіх форм і методів.
- ◆ ОСУ в стратегічному управлінні мають такі особливості: вони децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними «під мету»;
- ◆ принцип формування ланок: орієнтація на виявлення і розв'язання проблем;

ОСУ – єдина команда, що користується як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації та контролю.

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з доволі глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю – переважно адміністративний, централізований і спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічні ОСУ зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути доволі стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін – до досягнення поставленої мети. Стратегічні ОСУ, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною і поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки й використання.

9.4. Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління

Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

Диференціація – це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, котрі орієнтуються на ринок, диференціація – це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій і споживачів, котрі перебувають у середовищі безпосереднього впливу. Так, створення окремих підсистем управління пов'язане з існуванням окремих суботочень підприємства й необхідністю урахування особливостей змін у них (рис. 9.2).

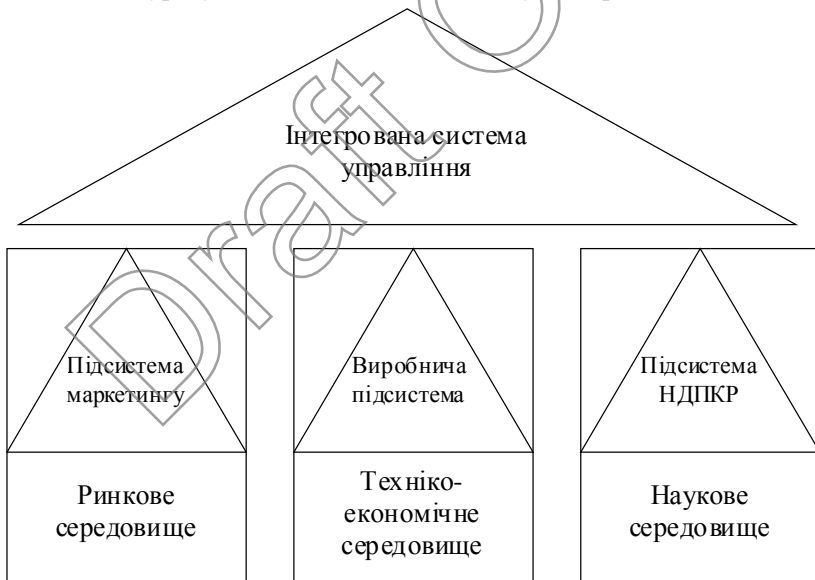


Рис. 9.2. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса–Лорша щодо зв'язку диференціації та інтеграції в ОСУ.

Інтеграція – це рівень співробітництва, що існує між частинами організації і забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється, з одного боку, розподілом праці, а з іншого – взаємозалежністю робіт в організації.

Вимоги «стратегічного набору» до відповідних змін в ОСУ досягаються через стратегії диференціації / інтеграції у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

Матричні структури

Ці структури застосовуються при розробці стратегії, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо). Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур – мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити *цільова група*. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань. Матричні структури мають такі основні характеристики:

- а) правило матриці;
- б) керівник проекту. Що? Коли?;
- в) керівник-функціонал. Хто? Як?

Переваги:

- ◆ створення організаційних умов для швидшого досягнення мети;
- ◆ висока динамічність, гнучкість структури;
- ◆ швидке стратегічне реагування;
- ◆ ефективна координація робіт для досягнення загальної мети;
- ◆ оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- ◆ орієнтація на нововведення;
- ◆ зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

Недоліки:

- ◆ труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації;
- ◆ «дуалізм керівництва» – порушення єдності управління;
- ◆ збільшення управлінського персоналу та витрат;
- ◆ зниження ефективності структури при збільшенні кількості проєктів;

- ◆ соціально-психологічні проблеми, пов'язані зі створенням ефективно працюючої групи;
- ◆ ускладнення інформаційної мережі.

Органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури; подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури; обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Як кожне явище, матричні структури мають певні переваги та недоліки.

Матричні структури існують в кількох варіантах. Їхні особливості залежать від характеру мети, яку передбачається досягти за їх допомогою, та пов'язане з цим охоплення усіх або декількох стадій ділового циклу підприємства, а також ступеня автономності цих організаційних форм. Розрізняють проектні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу. Прийняття рішень про формування структур матричного типу потребує ретельного обґрунтування. Вони не є панацеєю від недоліків ОСУ підприємства.

Проектні структури

Як зазначалося, проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне – виконання таких вимог:

- ◆ підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;
- ◆ сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- ◆ впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- ◆ об'єднання частини матеріальних, людських і фінансових ресурсів у межах проектних груп, зорієнтованих на розв'язання конкретних проблем;

- ◆ надання групі певної самостійності (певної автономії);
- ◆ налагодження інформаційних зв'язків;
- ◆ створення необхідної системи мотивації;
- ◆ спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

«Діловий цикл» включає усі стадії виробництва у широкому розумінні: маркетингові дослідження – НДПКР, закупівля (постачання), виробництво, розподіл, реалізація – з більшою або меншою деталізацією окремих етапів.

Організаційно-проектна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, венчур, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один з підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-програмні структури».

Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, це створення органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних програм. Вони можуть створюватись на таких засадах:

- ◆ формується спеціальний орган, що включається до діючої організаційної структури за лінійно-програмним принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради чи комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
- ◆ наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ (наприклад, відділ стратегічного планування або досліджень і розробок – залежно від характеру більшості керованих програм).

Проектна структура, побудована за лінійно-програмним принципом, має певні переваги й недоліки.

Переваги:

- ◆ гнучкість структури;
- ◆ горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок;
- ◆ швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування;
- ◆ ефективність використання ресурсів.

Недоліки:

- ◆ труднощі взаємодії управляючих проектів і керівників-функціоналів;
- ◆ високі вимоги до керівника проекту;
- ◆ труднощі формування та управління проектними групами.

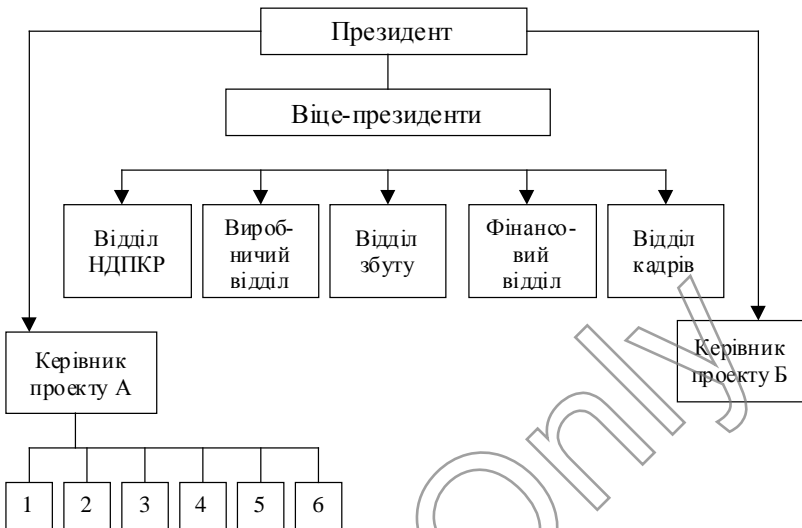


Рис. 9.3. Проектна структура (фрагмент), побудована за лінійно-програмним принципом:

1 – адміністративна група, 2 – група по кадрах, 3 – фінансова група, 4 – група зв'язку із замовником, 5 – інженерно-конструкторська група, 6 – виробнича група.

Залежно від обраного підходу призначаються (обираються) керівники цих структурних ланок, окреслюються їхні повноваження та обов'язки, а це допоможе встановити міру впливу цих органів на виконання стратегічної програми.

На підприємствах, де розроблені та виконуються одночасно кілька стратегічних програм (проектів), можлива доволі складна внутрішня структура відділу (центру, комітету, ради) управління стратегічними програмами (проектами) (ВУСП) (рис. 9.4).

Залежно від змісту програм, діяльність яких координується, можна виокремити такі групи: управління якістю та конкурентоспроможністю; соціальних досліджень; ефективності тощо.

Мега введення матричних і проектних структур – підвищити гнучкість ОСУ, знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати повноваження, тобто здійснити децентралізацію прийняття рішень.

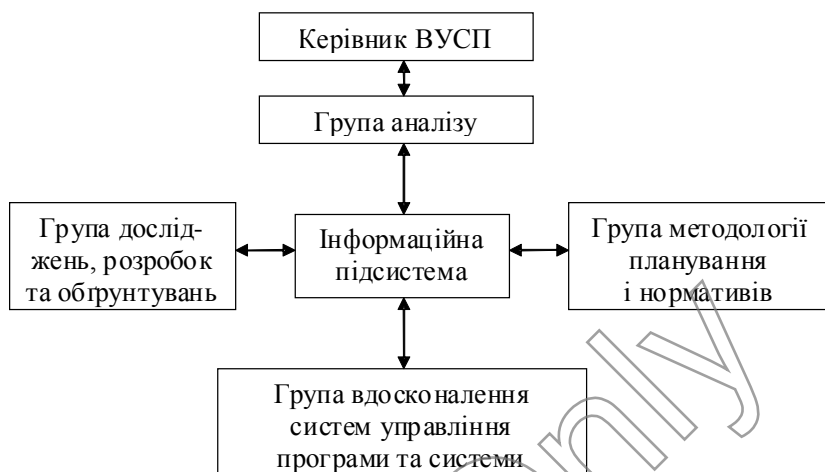


Рис. 9.4. Принципова органіграма відділу управління стратегічними програмами.

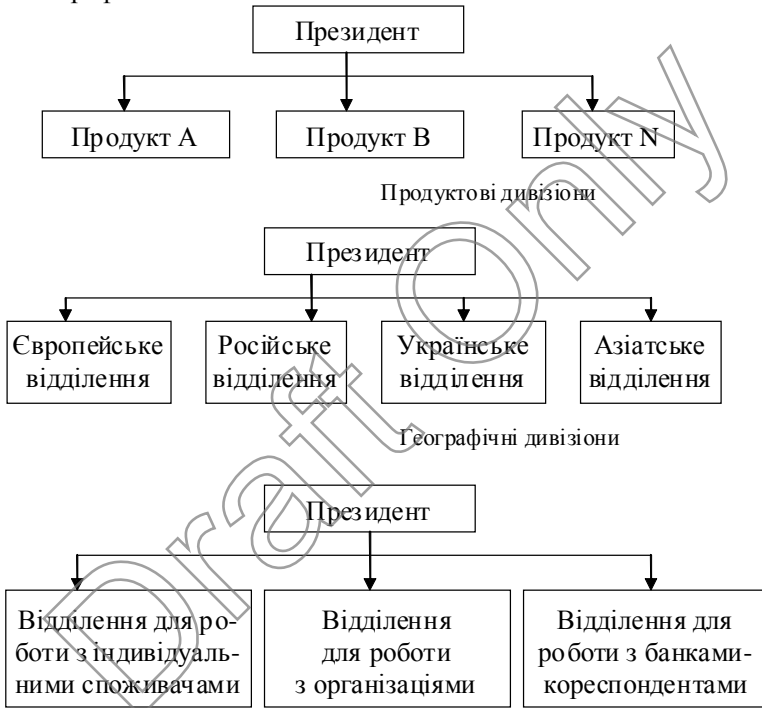
Розвинені процеси децентралізації в ОСУ дають змогу поєднати переваги ширших фінансових можливостей великих підприємств з організаційною гнучкістю.

Переваги децентралізованих ОСУ:

- ◆ можливість концентрації фінансових ресурсів для подальшого їх інвестування;
- ◆ забезпечення стійкої позиції на ринку;
- ◆ проведення НДПКР з доволі широкого кола питань;
- ◆ формування кадрового потенціалу певної організації;
- ◆ можливість господарських маневрів при розподіленому ризику;
- ◆ можливість розробки та реалізації гнучкої ринкової стратегії на кількох сегментах ринку;
- ◆ перерозподіл влади та повноважень для поліпшення керування за рахунок зменшення витрат часу й тривалості бюрократичних процедур тощо.

Дивізіональні структури

У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізіональна структура управління (рис. 9.5). За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.



Дивізіони для роботи зі споживачами різного типу

Рис. 9.5. Дивізіональні структури.

В окремих випадках в одній ОСУ можуть поєднуватися дивізіони різних типів, роботу яких координує спеціальний орган.

Дивізіони (їх ще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де є підрозділи, різні за ступенем розвитку та чисельністю.

Дивізіональна структура має переваги й недоліки.

Переваги:

- ◆ швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
- ◆ децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності;
- ◆ зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішень, краща координація;
- ◆ націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Недоліки:

- ◆ дублювання функцій управління у кожному відділі;
- ◆ зростання витрат на управління;
- ◆ можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів, де дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію;
- ◆ тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

Стратегічний господарський центр – це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

Завдяки створенню СГЦ зростає керованість великими організаційними системами. СГЦ є цільовими групами з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за реалізацію стратегії, тобто за досягнуті результати.

Характеристиками СГЦ є кількісні та якісні показники ринків (СЗГ), що ним обслуговуються, конкурентна позиція, а також виробничо-господарські фактори, що формують його конкурентоспроможність.

Нині можна створювати СГЦ за таких умов:

- ◆ наявність великої, самостійної виробничо-збутової програми як інструменту реалізації продуктово-товарної стратегії;
- ◆ здатність до стратегічної діяльності на певному ринку (СЗГ) незалежно від інших підрозділів;

- ◆ незалежність у забезпеченні ресурсами та фінансовому забезпеченні;
- ◆ наявність виробничого та організаційно-управлінського потенціалу, що дає змогу ефективно конкурувати із сильними конкурентами.

Залежно від розмірів СГЦ можуть мати доволі складний апарат управління. Іноді з метою забезпечення керованості формують загальні підрозділи управління кількома СГЦ з однаковими видами діяльності, зумовленими схожими СЗГ. Такими підрозділами можуть бути: відділи маркетингу, науково-конструкторських робіт, експериментального виробництва, збутові центри тощо. Важливою при цьому є фінансова залежність або незалежність СГЦ від інших рівнів управління.

Розрізняють два типи СГЦ:

1) децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СГЦ, з фінансовим «самообслуговуванням». Ці СГЦ можуть існувати за умови стійкої ринкової позиції, коли вони мають великий обсяг реалізації і прибутків, обмежену диверсифікацію виробництва, керовані апаратом управління (іноді – доволі розвиненої форми з декількома структурними підрозділами) на чолі з менеджером, успішно реалізують стратегії зростання;

2) децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування.

Такі організаційні структури створюються у диверсифікованих фірмах, що мають нові та освоєвані (нові) напрямки діяльності між якими потрібно перерозподіяти ресурси з метою досягнення загальної стратегії зростання через переливання прибутків з менш перспективних у більш перспективні напрямки. У цьому разі СГЦ може мати «урізаний» апарат управління, підпорядкований централізованому органу зі стратегічного розвитку, де остаточно і формуються «портфель підприємства» та «стратегічний набір».

Поступово за умови правильного керівництва СГЦ другого типу можуть трансформуватись у повністю автономні підрозділи. Але цей процес наштовхується на певні труднощі. Центральні органи управління можуть не погоджуватися з втратою керованості новим організаційним формуванням, «яке зробили прибутковим, а потім – подарували». Тому такі трансформації потребують певного соціально-психологічного забезпечення.

Нині у великих компаніях світу можна спостерігати поєднання елементів різних ОСУ – централізованих і децентралізованих, спеціалізованих та універсальних, що свідчить про неможливість створення загальної ідеальної (еталонної) системи управління. Кожне «підприємство – це унікальний об'єкт, і для кожного з них треба творити індивідуальну ОСУ.

Водночас, приймаючи рішення про створення ОСУ з виокремленням СГЦ, треба знати їх переваги та недоліки:

Стратегічні переваги:

- ◆ забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків у працюючу систему;
- ◆ полегшує координацію між окремими напрямками діяльності несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
- ◆ дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
- ◆ допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно та ефективно допомагає розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання у довготерміновій перспективі;
- ◆ налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, пов'язаними з діючими;
- ◆ координує усі види діяльності, пов'язані з функціонуванням СГЦ;
- ◆ як результат, підвищується прибутковість стратегічних дій у СГЦ;
- ◆ збитки та ліквідація окремих СГЦ не руйнують усієї організації.

Стратегічні недоліки:

- ◆ об'єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обґрунтуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління;
- ◆ окреме СГЦ може проявити обмеженість у визначенні майбутнього напрямку діяльності, опинитись у «пастці проторованого шляху»;
- ◆ створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;

- ◆ виникає невизначеність у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, СГЦ та їхніми керівниками; навіть добре розроблена стратегія може опинитись у пастці цієї невизначеності;
- ◆ стратегічна координація між окремими напрямками діяльності об'єднаними в СГЦ нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
- ◆ можливі конфлікти між більш чи менш прибутковими СГЦ, що руйнують організацію;
- ◆ створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

9.5. Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу

Різні фірми по-різному оцінюють роль центральних органів управління. Нижче наведено найпоширеніші характеристики, що дають змогу підприємству ефективно працювати у стратегічному режимі.

1. Центральні підрозділи в ОСУ стратегічного типу мають виконувати функції внутрішнього консультативного органу, що забезпечує перш за все аналітичні, методичні та навчально-консультативні функції.

2. Вищі органи управління – це координаційний центр, за допомогою якого забезпечується досягнення синергії в діяльності підприємства, що застосовує диверсифікацію різних типів, у тому числі розробкою стратегічних планів, проектів і програм.

3. Центр – це «надбудова», що виконує представницькі функції. У цьому контексті виникають сумніви щодо доцільності його існування і витрат на його утримання.

З метою координації діяльності окремих спеціалістів і забезпечення всебічного опрацювання управлінських рішень на певному етапі розвитку управління почали створювати так звані «штаби» – централізовані організаційні формування в основному дорадчого типу. Як правило, штаби не мають розпорядних повноважень, а лише готують рішення. Однак, як довела практика, реальна роль штабів суттєвіша порівняно з наданими повноваженнями.

«Штабне свавілля» – це процес отримання штабами додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються впровадження своїх рекомендацій. Це відбувається у такі способи:

а) вплив через керівника, якого переконали до дій під девізом: «Це наші спільні ідеї і ми повинні їх реалізувати»;

б) підготовка розпоряджень, що віддаються штабом, з огляду на некомпетентність керівників і підлеглих у специфічних, вузькоспеціалізованих питаннях (може надати переваги окремим особам);

в) передача рекомендацій компетентному підлеглому некомпетентного керівництва з використанням «псевдоповноважень», базуючись на високій посаді, яку посідають в організації;

г) застосування санкцій чи наказів у тих сферах діяльності, що не підпорядковані штабу (в порушення ролі штабів як консультативної ланки взагалі);

д) віддача розпорядження з приводу бездіяльності лінійного керівника (підміна керівника).

Спостереження за діяльністю штабів допомагає виявити прорахунки в розподілі влади та повноважень в організації.

Треба розрізняти «штаб» і «штаб-квартиру». В останньому випадку йдеться про централізований апарат управління, де приймаються основні стратегічні рішення:

- ◆ управління «стратегічним набором» підприємства;
- ◆ системи планування;
- ◆ розподілу капітальних вкладень у філії (відділення);
- ◆ фінансування із зовнішніх джерел;
- ◆ контролю за використанням фінансових ресурсів;
- ◆ формування та розвиток потенціалу підприємства (в тому числі виробничого, функціонального, науково-технічного, кадрового тощо);
- ◆ визначення технічної політики та розвиток досліджень;
- ◆ придбання, злиття, венчурні проекти;
- ◆ організаційного аналізу та розвитку;
- ◆ оптимізації і контролю прибутків;
- ◆ системи обліку й аудиту внутрішньої діяльності;
- ◆ мотивації і винагороди;
- ◆ визначення кадрової політики;
- ◆ формування і підтримки організаційної культури;

Стратегічний аналіз

- ♦ форм і методів реалізації зв'язку з громадськістю й іншими агентами зовнішнього середовища.

Штаб-квартира є виразом вертикального поділу ОСУ на рівні управління. У найпростішому випадку виокремлюють два рівні управління – стратегічний і тактичний; такі структури дістали назву «двоїстих». У великих організаційних системах можна знайти й більшу кількість рівнів (рис. 9.6).

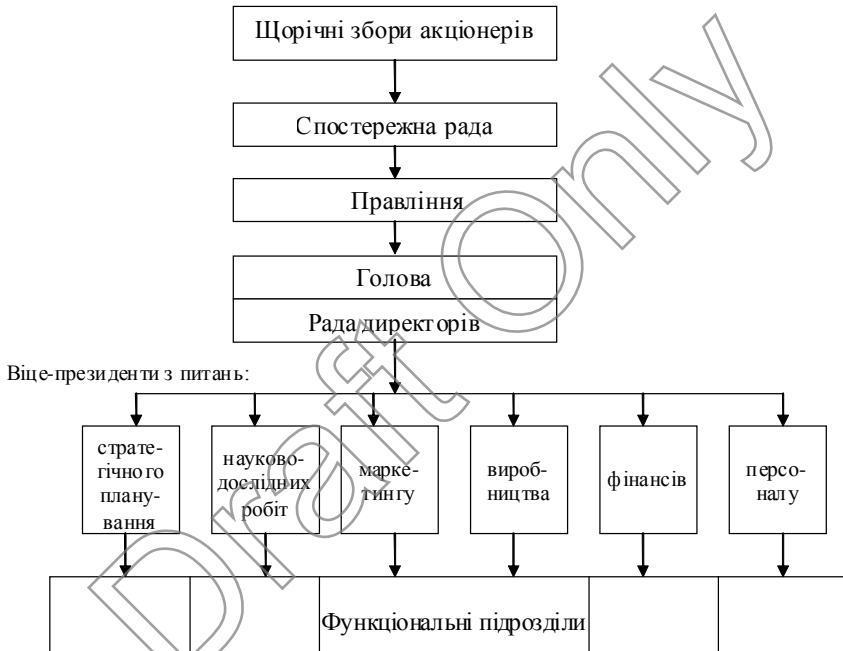


Рис. 9.6. Організаційна структура акціонерного товариства.

Типи реакцій ОСУ

Різні ланки (служби, підрозділи) по-різному змінюються зі зміною факторів середовища. У кожному конкретному випадку керівникам доводиться приймати рішення, які саме зміни треба здійснити в ОСУ.

Г. Мінцберг на основі багаторічних досліджень дійшов таких висновків щодо ОСУ:

а) різні частини ОСУ по-різному «реагують» на зміни у середовищі й можуть змінюватись різними темпами;

б) дослідження цих «відгуків» дає інформацію про наявну ситуацію в ОСУ (в тому числі про цільову орієнтацію та відповідність новим вимогам середовища), виявляє організаційні «точки зростання» та підрозділи, що «відмирають»;

в) використання фактичних і нормативних комуніграм і соціограм дає змогу ґрунтовніше визначати співвідношення стратегічних, тактичних та оперативних завдань, які потрібно розв'язувати для ефективного впровадження стратегічних змін.

І. Ансоф розглядав зв'язок між характеристиками ОСУ та можливими реакціями, на які вони здатні після змін у середовищі.

Реакція ОСУ – це якість і тип змін, котрі спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції. Кожну з реакцій можна визначити за діями, що відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури. Наведено характеристики кожної з реакцій:

- **виробничої** – стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізація чисельності, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;
- **конкурентної** – оптимізація прибутків у короткотерміновій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;
- **стратегічної** – забезпечення довготермінового існування підприємства, оптимізація прибутків у довготерміновій перспективі, самооновлення на основі передбачення і формування майбутнього,

адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

- **інноваційної** – оптимізація розробок нововведень, довготермінова прибутковість і зростання, стратегії маркетингу в окремих напрямках формування науково-технічного потенціалу;
- **підприємницької** – пошук і реалізація «прибуткових ідей», балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;
- **адміністративної** – забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, удосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створенню великих організаційних формувань.

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємству найчастіше потрібна складна система реакцій, тому організаційні структури, щоб адаптуватись і своєчасно відреагувати, відходять від класичних ознак (лінійно-функціональної або лінійно-штабної ОСУ) і поєднують різні ОСУ (наприклад, створюють філіали або матричні структури). Особливо це характерно для великих підприємств, яким потрібно зберегти певний рівень керованості, яку дає централізація, з поєднанням гнучкості та адекватності реакцій на нестале складне середовище, що може забезпечити лише децентралізація.

Стратегія вертикальної інтеграції

Вертикальна інтеграція розширює масштаб і силу впливу підприємства в галузі, що створює для нього певні конкурентні переваги за рахунок зміцнення конкурентної позиції та/або збереження конкурентних переваг.

Розрізняють «конічну», «квазіінтеграцію» і контрактну інтеграцію.

«Конічна» інтеграція передбачає ситуацію, коли підприємство створює власні виробничі (або збутові) підрозділи для виготовлення (збуту) власними силами якоїсь продукції. У випадку інтеграції «назад» ідеться, наприклад, про комплектуючі, а при інтеграції «вперед» – про готову продукцію або напівфабрикати. «Конічна» інтеграція може відбуватися на основі купівлі або злиття підприємств.

«Квазіінтеграція» – означає закупівлю у підприємства-постачальника або продаж більшої частини продукції фірмі, де підприємство володіє певною часткою капіталу, наприклад, у вигляді акцій.

Іноді цей вид інтеграції пов'язують зі створенням спільних підприємств.

Контрактна інтеграція здійснюється через укладання довготермінових договорів, що дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

Ці види інтеграції дають змогу усунути негативні сторони повної інтеграції і концентрації через входження, наприклад, у концерни з частковою (або повною) втратою прав юридичної особи.

Як і будь-яке явище, вертикальна інтеграція має переваги та недоліки. Однак важко уявити собі підприємство, яке б не вживало заходів щодо налагодження організаційних зв'язків усередині своєї системи та поза нею.

Переваги вертикальної інтеграції

Внутрішня вигода:

- ◆ гарантовані поставки створюють умови для впливу на постачальника щодо рівня якості, ефективного використання ресурсів і мінімізації запасів;
- ◆ зменшення витрат на пошуки ресурсів, що відповідають вимогам виробництва;
- ◆ можливості розширення масштабів виробництва, підвищення його ефективності, завантаження потужностей;
- ◆ гарантований збут сприяє розширенню горизонтів планування;
- ◆ стабільність «входів/виходів» дає змогу акцентувати діяльність на вдосконаленні виробничого потенціалу та розвитку соціальної сфери підприємства.

Зовнішня вигода:

- ◆ можливість «відсікати» конкурентів від споживачів і постачальників;
- ◆ тісніша координація і взаємовплив по всьому технологічному ланцюгу «постачальник – виробник – споживач», навіть досягнення синергії;
- ◆ більша визначеність у зовнішньому середовищі, часткове уникнення «руйнівних ринкових сил»;
- ◆ полегшення доступу до «ноу-хау», які є у партнерів по інтеграції, спільне створення нових продуктів;
- ◆ швидка реакція на попит інтегрованих споживачів;
- ◆ створення цінних переваг у системі розподілу.

Недоліки вертикальної інтеграції

Внутрішня «ціна»:

- ◆ збільшення витрат на утримання органів, що відповідають здійсненню вертикальної інтеграції;
- ◆ виведення деяких ділянок виробництва з-під впливу ринкових сил (обмеження можливостей очищення від баласту);
- ◆ можливість потрапити «не в свою» діяльність, створюючи власні підрозділи (як «назад», так і «вперед» інтегровані), з низькими показниками конкурентоспроможності;
- ◆ спокуса інвестування у «слабкі місця» вертикально інтегрованого ланцюга, що створює реальну картину ефективності виробництва, ускладнює обґрунтування доцільності існування окремих підрозділів;
- ◆ гарантований збут спричинює помилкове відчуття безпеки.

Зовнішня небезпека:

- ◆ велика взаємозалежність між частинами «вертикального ланцюга» при негативних явищах в одній з частин поширює їх на решту, можливо – до «ланцюгового» банкрутства;
- ◆ створює уявлення про міцний стан підприємства, що не відповідає його реальній конкурентоспроможності;
- ◆ застарілі виробничо-управлінські процеси можуть бути збереженими надовго, оскільки не сприймають на себе механізмів конкуренції;
- ◆ обмеженість ринку та маневру на ньому;
- ◆ втрата комунікацій із зовнішнім середовищем (насамперед з іншими постачальниками та дистриб'юторами);
- ◆ можуть використовуватись необґрунтовані варіанти інтеграції і створюватись великі, некеровані формування.

9.6. Етапи формування ОСУ стратегічного типу

Виходячи з відомого твердження А. Чандлера, що «стратегія визначає структуру», можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих ОСУ згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, тобто організаційно оформленої системи управління, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства.

Найкращою є організаційна структура, що відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату й зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації і досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

Тому треба сформувати таку ОСУ, яка б відповідала цим вимогам і сприяла виживанню та розвитку підприємства. Для побудови ОСУ практика менеджменту відпрацювала різні методи організаційного проектування.

Процес організаційного проектування складається з таких стадій: аналіз, розробка, функціонування, які, в свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних типів робіт.

Під комплексним організаційним проектом треба розуміти графічно описану модель усієї виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління. Цей проект має базуватися на нормативно-організаційній документації, що регламентує структуру та процеси управління і складається з таких частин:

- ◆ структурних та організаційних схем;
- ◆ положень про виробничі та функціональні підрозділи;
- ◆ посадових інструкцій;
- ◆ методичних матеріалів для організації документообігу та оформлення документів;
- ◆ методики інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності працівників апарату управління.

Офіційне прийняття організаційних структур управління на підприємстві дає змогу регламентувати процес розробки та виконання управлінських рішень.

9.7. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ОСУ

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керуваність підприємством.

Практика діяльності підприємств свідчить, що різні підрозділи та служби підприємства певною мірою реагують на зовнішній і внутрішній фактори діяльності підприємства (рис. 9.7).

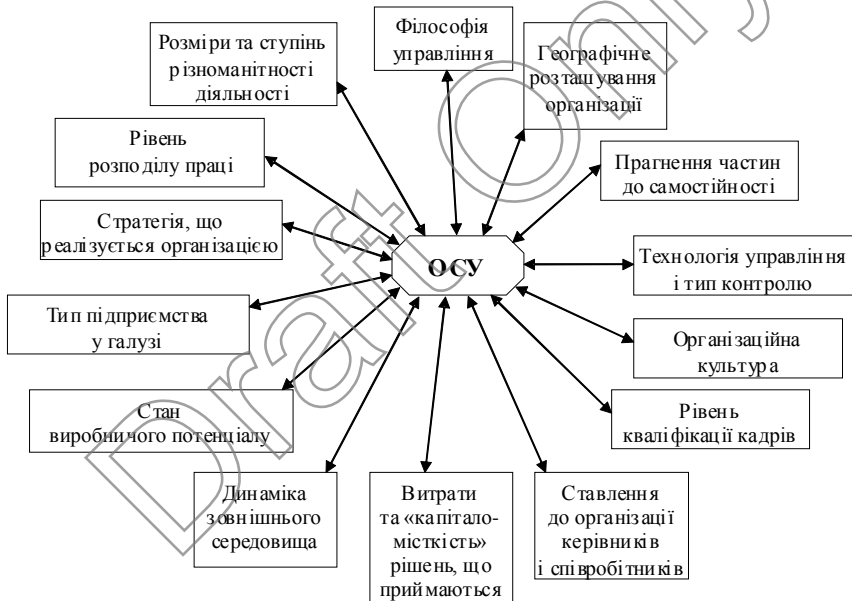


Рис. 9.7. Найсуттєвіші фактори, що впливають на вибір ОСУ.

Зовнішні фактори пов'язані з окремими елементами навколишнього середовища, котрі безпосередньо впливають на утворення фірмово відповідних підрозділів, що відстежують зміну цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими основними елементами є:

- ◆ споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи;
- ◆ постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання;
- ◆ акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців з підготовки щорічних або кварталних звітів;
- ◆ урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.;
- ◆ місцева влада, що нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проєктів;
- ◆ суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю;
- ◆ технологічне середовище, що змушує фірми обирати завжди один з альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучити інші організації до виконання таких розробок;
- ◆ економічне середовище, котре змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют прогнозування кризи;
- ◆ правове середовище, що змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення і дотримання законів;
- ◆ екологічне середовище, що потребує створення у багатьох організаціях підрозділів, котрі забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог;
- ◆ міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Звичайно, значення кожного із зазначених факторів неоднакове в різних організаціях у різні часи. Щоб уникнути конфліктів із зовнішнім середовищем, потрібні в ідповідні фахівці та структурні підрозділи.

Визначальним серед внутрішніх факторів побудови організаційної структури є виробничі процеси, що зумовлюють горизонтальний поділ праці та структуру самого виробництва. Якщо виготовляється один вид продукції, то це спрощує організаційну структуру, оскільки можна створити систему управління за логікою виробничого процесу з метою дотримання таких вимог, як послідовність, пропорційність, паралель-

Стратегічний аналіз

ність, економічність. Якщо ж виробляється кілька видів продукції, то доводиться використовувати кілька технологій, що ускладнює структуру управління. У цьому разі структура управління може бути побудована за технологічними стадіями або виходячи з поділу виробництва на основне й допоміжне.

Серед інших внутрішніх факторів можна виокремити:

- ♦ обсяг виробництва. Зі зростанням обсягів виробництва доцільно перейти від універсальних підрозділів до спеціалізованих;
- ♦ чисельність і професійна структура працюючих; щодо цих показників керівництво має обмеження у вигляді нормативів підпорядкування. При великій кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові паралельні підрозділи;
- ♦ територіальне розташування.

Прийнята концепція «підприємства як відкритої системи» сприяє постійному розвитку та зміні співвідношення між окремими елементами. Як доведено досвідом діяльності консультативної фірми Мак-Кінсі, для успішної перебудови організації, тобто набуття нею нових якостей, зміни треба проводити у зазначеній на рис. 9.8 послідовності.

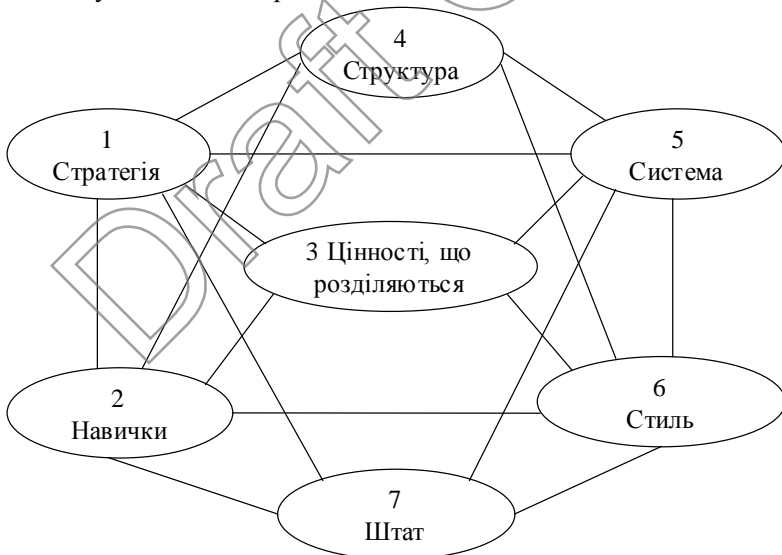


Рис. 9.8. Модель «Мак-Кінсі».

Формулювання стратегії – це найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрямок розвитку, основні параметри яких має досягти організація для її реалізації. Як уже зазначалось, стратегія включає у себе цілі та способи їхнього досягнення, визначає дії, які треба виконати, щоб сформувавши чи закріпити конкурентні переваги, використати свій виробничий потенціал і пристосуватись до вимог оточуючого середовища.

Навички у цій моделі трактуються доволі широко: це досвід всієї організації й окремих фахівців у певній діяльності; сильні сторони, що становлять конкурентні переваги підприємства; окремо виокремлюють нові навички, яких має набути організація у перспективі з метою реалізації прийнятої стратегії. Характеристики майбутніх навичок задають параметри та швидкість змін у всіх п'яти факторах, що входять до моделі «Мак-Кінсі».

Доступні описи моделі «Мак-Кінсі» не конкретизують структури та змісту навичок, але можна припустити, що йдеться про виробничо-управлінські функції.

9.8. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм

Як зазначалося у попередніх розділах, для опису ресурсної і функціональної фінансових стратегій, для реалізації стратегічного набору потрібні достатні обсяги фінансових ресурсів – це найголовніша умова будь-якої діяльності, в тому числі з реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Економічні показники відіграють роль контрольних точок у ході аналізу та оцінки виконання окремих робіт тими чи іншими підрозділами підприємства. Так, децентралізовані підрозділи (типу СГЦ), маючи самостійний бюджет, звітують перед вищим керівництвом по двох групах показників:

- ◆ поточна виробничо-господарська діяльність;
- ◆ виконання робіт відповідно до загальних стратегічних планів, проектів і програм, що є на підприємстві.

Є тісний зв'язок між організаційними та економічними відносинами, між організаційними формуваннями різного типу, ланками, відділеннями, СГЦ та іншими структурними підрозділами підприємства.

Автономні децентралізовані формування найчастіше набувають назви за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність:

- ◆ *«центри прибутків»* – за розрахунковим показником прибутків (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або в разі самостійного обслуговування певної СЗГ – за комерційним прибутком;
- ◆ *«центри реалізації»* – за обсягами реалізації з урахуванням витрат на неї та одержаним доходом;
- ◆ *«центри інвестицій»* – для них встановлюється внутрішня плата за фонди та рівень рентабельності, що розраховується стосовно інвестиційного капіталу.

При такому підході економічні відносини, характерні для ринку, вводяться у внутрішні механізми управління підприємством, доповнюючи адміністративні методи керівництва. Як доповнення формується внутрішні системи комерційних розрахунків, де використовуються як середньоринкові, так і внутрішні ціни.

В основу внутрішніх розрахунків у фірмах Заходу покладено *трансфертні ціни*. **Трансфертні ціни** – це умовно-розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають один одному товари або надають послуги.

Трансфертні ціни дуже схожі за змістом на внутрішні ціни підприємств, які набули поширення з розвитком у 80-х роках моделей госпрозрахунків на вітчизняних підприємствах. Встановлення трансфертних цін – трудомісткий процес, у якому відображають різні інтереси представників структурних підрозділів. Є кілька підходів до встановлення трансфертних цін.

Трансфертні ціни можуть встановлюватися на базі:

- ◆ *ринкових цін* (або договірних) – у цьому разі за основу беруть поточні чи середні ринкові ціни; в разі відсутності ринково обґрунтованих цін на нову продукцію – ціни на продукти-аналоги. Практикується введення певних знижок, що стимулює підрозділи фірми виконувати послуги внутрішніх, а не зовнішніх партнерів;

- ◆ *фактичної ціни готової (кінцевої) продукції*, що встановлюється, наприклад, на деталі та комплектуючі вузли виходячи з фактичної ціни реалізації кінцевої продукції, за винятком витрат на виробництво та прибутків підприємств-постачальників. «Очищення» фактичної ціни відбувається зворотним чином стосовно технологічного ланцюга виробництва через урахування витрат і доданої вартості в кожному виробничому підрозділі (від «реалізації» до постачання). Водночас розраховується певна величина прибутку, яка прирівнюється до середньої норми прибутку або обсягу товарообігу (вузла чи деталі);
- ◆ *витрат на виробництво*, де відображено повні, прямі (змінні), нормативні та граничні (маржинальні) витрати. Найчастіше в цінах відображено фактичні витрати, що калькулюються у відділеннях; іноді такі ціни коригуються з використанням «зовнішніх» критеріїв конкурентоспроможності продукції, що реалізується на певному ринку;
- ◆ *договорів між окремими підрозділами*. Такі ціни враховують ринковий рівень цін;
- ◆ *змішаних методів*, де відображено переважно ринкові ціни, що визначає конкурентоспроможність окремих відділень порівняно із зовнішніми агентами.

Основна форма налагодження ефективних горизонтальних зв'язків між СГЦ і з централізованими органами управління – це укладення внутрішніх контрактів. Мета цих контрактів – визначити перелік, порядок і вартість послуг, що надаються одними структурними підрозділами іншим. В цих умовах керівник СГЦ може бути замовником певних робіт, інші служби підприємства працюють на цього керівника, порівнюючи свої витрати з тим ефектом, який отримує все підприємство від діяльності цього СГЦ.

Такий підхід змінює роль вищого рівня управління ВАТ, він може діяти як холдинг, лише формуючи «портфель» і визначаючи загальні стратегії розвитку всього підприємства. Водночас фінансово-економічна автономія підрозділів створює умови для внутрішньої конкуренції, яка може бути руйнівною силою для підприємства загалом.

Як уже зазначалося, прийняття рішень про перебудову та вдосконалення організаційних структур управління тісно пов'язане з вивчен-

ням витрат на утримання окремих ланок апарату управління виробничих підрозділів, СГЦ та інших організаційних формувань.

На практиці витрати на забезпечення функціонування окремих структурних підрозділів нерідко не відповідають ролі, яку вони відіграють у процесі управління, причому відхилення спостерігаються в обидва боки:

- ◆ на важливі роботи може витрачатися мало грошей;
- ◆ на незначну діяльність припадають великі обсяги фінансування.

За кордоном і в деяких вітчизняних організаціях для балансування важливості робіт і витрат на них застосовується функціонально-вартісний аналіз.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) можна розглядати як «наскрізний метод» управління витратами на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Ефективність його застосування залежить від послідовності проведення (загального ходу) робіт – від ФВА всієї системи (виробництва чи управління або обох одночасно) через окремі підсистеми підприємства (служби, підрозділи, відділи, окремі групи тощо) до локальних об'єктів посад, виробів, робочих місць, виконавців тощо).

Такий підхід дає змогу звести до мінімуму непотрібні витрати на вдосконалення окремих об'єктів (підрозділів, відділів, робочих місць тощо), які виконують непотрібні функції (застарілі за формою і змістом), або на допоміжні роботи, що не мають істотного значення на підприємстві (які можна скоротити або їх якісніше чи дешевше можуть виконати інші організації), але є основними або навіть головними у підсистемах певного рівня.

Вартісна оцінка функцій управління передбачає розрахунки витрат на їх здійснення, до яких належать:

- ◆ заробітна плата;
- ◆ відрахування на соціальне страхування;
- ◆ витрати на відрядження;
- ◆ витрати на утримання електронно-обчислювальної та оргтехніки;
- ◆ утримання споруд та інвентаря;
- ◆ утримання легкового транспорту;
- ◆ придбання методичної літератури, книг, пакетів програм тощо;

- ◆ оплата консультацій експертів;
- ◆ інші управлінські витрати.

Крім суто матеріально-фінансових витрат, треба враховувати витрати часу на управління, причому їх треба розглядати, з одного боку, як час на розробку та реалізацію рішень про перебудову ОСУ, а з іншого – як часові характеристики технології управління в ОСУ, які будуть застосовуватись у майбутньому.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. *Що таке організаційна структура?*
2. *Назвіть основні етапи еволюції ОСУ підприємства.*
3. *Назвіть основні типи структур. Дайте їм характеристику. Вкажіть їх переваги та недоліки.*
4. *Вкажіть вимоги й характеристики формування ефективних структур управління.*
5. *Що таке стратегія ОСУ?*
6. *Що таке диференціація ОСУ?*
7. *Що таке інтеграція ОСУ?*
8. *Дайте характеристику централізованим формуванням в ОСУ стратегічного типу. Вкажіть їх переваги та недоліки.*
9. *Назвіть етапи формування ОСУ стратегічного типу.*
10. *Проаналізуйте фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ОСУ.*
11. *Проаналізуйте фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм.*

ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ стратегии и практики. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1995.
3. Андрушків Б. М. Основы теории и практики управления. – Львов, 1993.
4. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга: Практ. руководство. – М., 1996.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком. 1999.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
7. Бланк И. А. Торговый менеджмент. – К.: УФИМГ, 1997.
8. Борман Д. и др. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург, 1992.
9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
10. Веснин Б. Р. Основы менеджмента. – М., 1996.
11. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
12. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
13. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 1989.
14. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1994.
15. Глобальная стратегия международных монополий США: Экон. аспект. – М.: Наука, 1988.

16. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец. лит., 1999.
17. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Рук. для высш. управленч. персонала: (Опыт лучших пром. фирм США, Японии, стран Запад. Европы). – М.: МП «Сувенир», 1995.
18. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями: Хрестоматия «Упр. изменениями». – М.: МУДО «Линт», 1996.
19. Драккер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Шк. бизнеса, 1993.
20. Жданова Л. А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. – М.: Изд-во УДН, 1997.
21. Забелин П. В., Моисеева Н. И. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М., 1997.
22. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
23. Клиланд Д., Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
24. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987.
25. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. – М.: Рус. деловая лит., 1998.
26. Маркова В. Д., Кравченко Н. А. Бизнес-планирование: Практ. пособие. – Новосибирск, 1994.
27. Менеджмент организаций: Учеб. пособие / Под ред. З. П. Румянцевой. – М., 1995.,
28. Мерсер Д. ИБМ. Упр. в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс, 1991.
29. Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело Лтд, 1992.
30. Никсон Ф. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности: Пер. с англ. – М.: Изд-во стандартов, 1990.
31. Оуэн А. Как осуществлять стратегию: Хрестоматия «Упр. изменением». – М.: МЦДО «Линт», 1996.
32. Паркинсон С. Н. Эти невероятные японцы: Принципы яп. упр. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1994.
33. Пастухова В. В., Полонская Н. А. Использование SWOP-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практ. пособие. – Донецк: АТВТ «Торг. дім «Донбасс», 1998.

Стратегічний аналіз

34. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: Упр. экономикой и финансами, 1992.
35. Пивоваров И. С. Стратегический менеджмент холдинга. – СПб., 1994.

Draft Only

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| Розділ 1. | |
| СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА | 4 |
| 1.1. Основні підходи до розуміння середовища організації..... | 5 |
| 1.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації..... | 6 |
| 1.3. Визначення конкурентоспроможності підприємства..... | 13 |
| 1.4. Основні підходи формулювання стратегій..... | 15 |
| 1.5. Мета та принципи стратегічного планування. Переваги та недоліки..... | 19 |
| 1.6. Моделі стратегічного планування..... | 24 |
| Запитання для самоконтролю..... | 31 |
| Розділ 2. | |
| АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 32 |
| 2.1. Класифікація стратегій організації..... | 33 |
| 2.2. Способи розробки стратегії..... | 34 |
| 2.3. Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стріклендом), базові корпоративні стратегії, стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрального зростання, стратегії скорочення..... | 39 |
| 2.4. Основні фактори вибору стратегії..... | 52 |
| 2.5. Вибір стратегій для організацій, котрі можна віднести до великого, середнього та малого бізнесу..... | 53 |
| 2.6. Аналіз здійснення поточної стратегії..... | 58 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 2.7. Оцінення обраної стратегії..... | 59 |
| Запитання для самоконтролю..... | 60 |

Розділ 3.

НОРМАТИВИ

| | |
|---|----|
| ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ | 61 |
| 3.1. Стратегія конкуренції. Конкурентні сили..... | 62 |
| 3.2. Підхід до аналізу конкурента..... | 64 |
| 3.3. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення і поточні стратегії, можливості..... | 65 |
| 3.4. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі..... | 71 |
| 3.5. Лідер ринку. Фірма, котра кидає виклик..... | 72 |
| 3.6. Маркетинг у стратегії фірми..... | 75 |
| Запитання для самоконтролю..... | 80 |

Розділ 4.

АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ

ВИРОБНИЧОГО ПРОДУКТУ

У СФЕРІ ПОСЛУГ.....

| | |
|--|-----|
| 4.1. Поняття продукту. Життєвий цикл продукту..... | 81 |
| 4.2. Основні складові продукту..... | 82 |
| 4.3. Марка продукту та його імідж..... | 88 |
| 4.4. Упакування й етикетка..... | 90 |
| 4.5. Гарантії..... | 94 |
| 4.6. Стратегії створення нового продукту..... | 97 |
| 4.7. Підходи до створення нового продукту..... | 103 |
| Запитання для самоконтролю..... | 104 |
| Запитання для самоконтролю..... | 107 |

Розділ 5.

СТРАТЕГІЯ ПРИЙНЯТТЯ

ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ

ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМИ.....

| | |
|---|-----|
| 5.1. Види інвестиційних проєктів. Класифікація інвестиційних проєктів..... | 108 |
| 5.2. Цикл реального інвестиційного проєкту..... | 109 |
| Запитання для самоконтролю..... | 112 |

| | |
|---|-----|
| 5.3. Процес керування інвестиційним портфелем. Ризик інвестиційного портфеля..... | 116 |
| 5.4. Ефективність інвестиційної діяльності. Принципи інвестиційної стратегії..... | 119 |
| 5.5. Сутність аналізу портфеля бізнесів. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів..... | 123 |
| 5.6. Діагноз майбутнього портфеля..... | 126 |
| 5.7. Матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку». Матриця «привабливість – конкурентоспроможність». Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM. Матриця Ансоффа. Тримірна схема Абея..... | 128 |
| 5.8. Діловий комплексний аналіз (PIMS)..... | 144 |
| Запитання для самоконтролю..... | 148 |

Розділ 6.

| | |
|---|------------|
| ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ Й ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ПОСЛУГ..... | 149 |
| 6.1. Підходи до побудови взаємодії людини й організаційного оточення..... | 150 |
| 6.2. Способи встановлення взаємодії людини й організації..... | 152 |
| 6.3. Рольовий підхід до встановлення взаємодії людини й організації..... | 158 |
| 6.4. Ситуації, що породжують конфлікти. Людина і роль..... | 160 |
| 6.5. Навчання при входженні в організацію. Вплив організації на процес входження. Розвиток почуття відповідальності перед організацією..... | 164 |
| 6.6. Завершення процесу включення нової людини в організацію..... | 169 |
| 6.7. Засвоєння норм і цінностей організації новим співробітником..... | 170 |
| Запитання для самоконтролю..... | 171 |

Розділ 7.

РОЗРОБЛЕННЯ

ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

СТРАТЕГІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ,

ЇХ ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА.....

| | |
|--|-----|
| 7.1. Ланцюг цінностей як інструмент стратегічного аналізу..... | 173 |
| 7.2. Види конкурентних стратегій (шляхи досягнення конкурентних переваг). П'ять загальних стратегій конкуренції..... | 176 |
| 7.3. Стратегія лідерства за витратами..... | 179 |
| 7.4. Стратегія широкої диференціації..... | 183 |
| 7.5. Стратегія оптимальних витрат..... | 189 |
| 7.6. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія)..... | 191 |
| 7.7. Стратегія упередження..... | 193 |
| 7.8. Позиції фірми в конкурентному середовищі..... | 194 |
| Запитання для самоконтролю..... | 198 |

Розділ 8.

МЕТОДОЛОГІЯ SWOT-АНАЛІЗУ

В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....

| | |
|--|-----|
| 8.1. Сутність SWOT-аналізу..... | 200 |
| 8.2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління..... | 204 |
| 8.3. Методика проведення SWOT-аналізу. Аналіз макросередовища підприємства..... | 208 |
| 8.4. Аналіз безпосереднього оточення підприємства..... | 211 |
| 8.4.1. Аналіз споживачів..... | 212 |
| 8.4.2. Аналіз постачальників..... | 217 |
| 8.4.3. Аналіз конкурентів..... | 220 |
| 8.4.4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства..... | 223 |
| 8.4.5. Аналіз використання потенціалу підприємства..... | 231 |
| 8.4.6. Визначення сильних і слабких сторін підприємства..... | 242 |
| 8.5. Складання матриці SWOT..... | 245 |
| Додатки..... | 249 |
| Запитання для самоконтролю..... | 255 |

Розділ 9.**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ****СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ.....256**

9.1. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.....257

9.2. Типи структур управління організаціями.....263

9.3. Тенденції еволюції організаційних структур.....266

9.4. Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході
до стратегічного управління.....268

9.5. Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу.....278

9.6. Етапи формування ОСУ стратегічного типу.....285

9.7. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього
середовища, що впливають на ОСУ.....2869.8. Фінансово-економічні аспекти реалізації
стратегічних планів і програм.....289

Запитання для самоконтролю.....293

ЛІТЕРАТУРА.....294

ББК

УДК

Фаріон І. Д., Чичун В. А., Жукевич С. М.

Стратегічний аналіз. Курс лекцій для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання / За ред. докт. екон. наук, проф. Фаріона І. Д. – Тернопіль, 2003. – 301 с.

ISBN

Навчальне видання

Тернопіль: «_____»

Фаріон І. Д.
Чичун В. А.
Жукевич С. М.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Курс лекцій

Редактор _____
Комп'ютерна верстка *Ю. Хомацький*

Підписано до друку _____ 200___. Формат 60x80/16.
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times.
Умовно-друк. арк. 17,55. Облік.-вид. арк. 20,66.
Тираж _____ екз. Замовлення № _____

Віддруковано ПП Гуменюком М. З.,
м. Тернопіль, вул. Чалдаєва, 10/66,
тел. 26-52-49.