

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БЕРНИЦЬКА Д.І.

# СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Тернопіль, 2012

Берницька Д.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль. -2012. – с.231с.

У навчальному посібнику викладено теоретико-методологічні питання розробки місії і стратегічних цілей, формування корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій сучасного підприємства в ринковому середовищі. Розкрито основні матричні методи портфельного аналізу, стратегії диверсифікованого розвитку, показано елементи декомпонування і організації виконання стратегічного плану підприємства.

Навчальний посібник буде корисним студентам і викладачам даної дисципліни, а також слухачам інститутів післядипломної освіти та курсів підвищення кваліфікації спеціалістів.

Рекомендовано до видання кафедрою економіки підприємств і корпорацій  
Тернопільського національного економічного університету. Протокол №8 від  
28.02.2012р.

## ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник є однією зі спроб узагальнення відпрацьованих на практиці методичних підходів до розробки й реалізації стратегії підприємства. Підготовку посібника здійснено на основі особистих досліджень автора, а також праць закордонних та українських фахівців і науковців із питань стратегії та стратегічного управління: А. Томпсона, А. Стрікланда, І. Ансоффа, П. Дойля, М. Портера, Д. Кінга, П. Друкера, О. Віханського, З. Шершньової, С. Оборської, В. Оберемчук, О. Яременко, М. Мартиненко, І. Ігнатєвої, Б. Мізюка, та ін. У ньому розглянуто основні положення стосовно суті стратегії і методології її побудови, видів стратегії підприємства та основних критеріїв її оцінки; приділено увагу опису стратегічного набору сучасного підприємства й факторам, які впливають на формування загальної стратегії; наведено характеристику корпоративних стратегій і деякі аспекти методології прийняття рішень стосовно реалізації стратегії підприємства.

*Метою вивчення курсу* є надання знань про теоретичні засади, інструментарій і методи розробки стратегій сучасного підприємства.

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

*Предмет* — методологія формування стратегій підприємства.

Щодо змісту дисципліни «Стратегія підприємства», навчальний посібник побудовано за логічною схемою поглиблення знань, а також їх доповнення, конкретизації і деталізації за окремими темами, що дає змогу зрозуміти методологію відпрацювання стратегії підприємства. Цей курс дуже тісно пов'язаний із дисциплінами циклів природничо-наукової, загальноекономічної та професійно-орієнтовної підготовки фахівців за напрямом «Економіка підприємства».

Навчальний посібник підготовлено з урахуванням сучасних вимог і правил технології освіти. А тому практично кожна тема поєднує в собі розгляд теоретичного матеріалу з конкретними прикладами з практики сучасного бізнесу, наведені питання для самоконтролю і роздуму, практичні завдання, тести, розв'язання яких дозволить глибше засвоїти і закріпити теоретичний матеріал. Графічний матеріал також сприяє систематизації і синтезу знань, навчає виділяти головне і вести пошук зв'язків і факторів, які впливають на діяльність підприємства, а згодом і на формування стратегії. Це сприяє розвитку у студентів методологічної культури а також буде корисним для аспірантів та викладачів, підприємців, практикуючих менеджерів, економістів-практиків та керівників підприємств.

# **ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ**

- *План викладу матеріалу*

1. Визначення поняття категорії «стратегія» з точки зору різних підходів.
2. Особливості (відмінні риси) стратегії.
3. Фактори та вимоги формування стратегії.
4. Різновиди стратегій та їх характеристика.

## **1. Визначення поняття категорії «стратегія» з точки зору різних підходів**

Підприємству для успішного, тривалого, господарювання необхідно навчитися визначати лінію довгострокової поведінки і розробляти певний загальний сценарій довгострокового розвитку та діяльності, приймати життєво вадливі рішення. Відтак, для того, щоб успіх у бізнесі був можливий, підприємство змушене виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс розвитку, який і є його стратегією.

Керівники комерційних підприємств давно усвідомили, що стратегія - це невід'ємна частина або навіть головна складова успіху діяльності на ринку. Роль стратегії в досягненні підприємством успіху настільки значна, що до неї не можна підходити як до вузько спеціалізованого поняття.

Для вивчення курсу «Стратегія підприємства» передусім розкриємо суть поняття «стратегії» і вяснимо, яке значення вона має для підприємства.

Обгрунтоване і запроваджене до використання термін «стратегія» прослідковувався ще за 500 років до нашої ери (VI-Vст. до н.е.) в праці китайського філософа Сун-Цу під назвою «Мистецтво ведення війни» і таким чином на той час стосувалось виключно військового лексикону.

У стародавній Греції також існував титул стратега – воєначальника, наділеного широкими військовими та політичними повноваженнями. Мистецтво стратега, тобто стратегія, полягало у підготовці і досягненні перемоги у війнах. Стратегія передбачала планування зовнішньої політики держави, утворення військово-політичних союзів, розрахунок балансу сил. Стратегію використовували Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар, Бонапарт Наполеон та інші воєначальники античності.

Пізніше це слово почали використовувати в теорії ігор, де воно стало означати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів.

З часом термін «стратегія» почали застосовувати не тільки військові, але й політики та економісти. Починаючи з 1926 р. в США, у галузі економіки під стратегією почали розуміти управління ресурсами. Особлива увага до цієї проблеми була викликана тим, що спеціалісти Бостонської консалтингової групи (BCG)

визначили що зростання обсягу виробництва веде до відчутного зниження рівня витрат на одиницю продукції. В середньому подвоєння виробництва дозволяє скорочувати питомі витрати на 20%. Отже завоювання більшої частини ринку було надзвичайно вигідним виробнику, який отримував значну перевагу перед конкурентами - нижчий рівень витрат і вищий рівень рентабельності.

Наприкінці 60-х - у середині 70-х років ХХст. ситуація дещо змінилася. Високий рівень конкуренції, який невпинно зростав, змусив економістів переглянути тільки правильне управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася, як план досягнення перемоги над конкурентами з допомогою комплексу різноманітних дій.

У 80-х - початку 90-х років стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку.

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато вчених пропонували власне бачення стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.

Відомий фахівець із менеджменту Ш. М. Остер так визначив даний термін: «стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим».

Лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають сутність поняття «стратегія» та окремі аспекти даної категорії.

Багатоаспектність, багатоплановість стратегії є передумовою різних підходів до тлумачення, що показано у таблиці 1.1.

У науковій літературі прийнято розділяти старий та новий підходи до визначення стратегії. *Старий підхід* базується на концепції *стратегічного планування*. Для цього підходу характерним є визначення стратегії, як «плану», а процес її формування, як довгострокове планування. *Новий підхід* до стратегії управління пов'язаний не з плануванням а з «комплексом рішень та дій» що є результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «стратегія»

Автор, джерело	Зміст визначення
Чандлер А.Д. Chandler A.D., Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises, с.16	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення.
Ансофф І. Стратегическое управление, с.48	Стратегія - набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності.

Портер М.Е. Конкуренция, с.83	Стратегія - це створенню унікальної і вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності.
Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лзмпел Дж. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning, с.36	Стратегія - єдність „5Р": план (plan); зразок, модель, шаблон (pattern), позиція (position), перспектива (perspective), прийом, маневр (plov)
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента, с.257	Стратегія - детальний, всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии, с.20	Стратегія - набір запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на ґрунті конкурентної боротьби.
Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку, с.23	Стратегія - встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.
Фартхудінов Р.А.	Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь якій галузі діяльності.
Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління, с.10	Стратегія таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, та можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, і діють у сьогоденні й майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї оновленої мети.
Немцов В.Д, Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент, с.28	Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.
Шершньова З.С. Стратегічне управління, с.236	Стратегія - це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, і альтернативних варіантів на підставі власних міркувань у межах своєї політики.
Покропившій С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність, с.66	Стратегія - комплексна програма дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії фірми й досягнення її множинних цілей.

Коротков А. Стратегические матрицы как объект и инструмент классификации, с.89	Стратегія - комплексний напрямок довгострокового розвитку підприємства.
Ковтун О.І. Стратегія підприємства, с. 21	Стратегія - комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства.

Отже, всю сукупність досліджених дефініцій поняття «стратегія» можна розглядати під різними ракурсами:

- ✓ Цільовий підхід – визначення стратегії як результату – пов’язана з ототожненням мети (цілі) і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.
- ✓ Системний підхід – трактування стратегії як засобу – пов’язане з інтерпретацією стратегії як плану (програма, сценарій чи модель) управління стратегічною діяльністю підприємства.
- ✓ Процесний підхід – стратегія як процес розглядається відповідно як пошук альтернативних шляхів досягнення цілей.

Тобто, «стратегію» доцільно трактувати як певний комплекс довгострокових заходів, щодо становлення розвитку і оптимізації бізнесу.

Глибину суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1) У якому фінансово – економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?

2) Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?

3) Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?

4) Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

З урахуванням цього М.Г. Саєнко запропонував таке визначення стратегії підприємства.

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

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, стратегію підприємства можна визначити як комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, в якому обґрунтовуються рішення щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори, яке місце займати в галузі та на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі і т. п.

Основними компонентами стратегічного планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила, між якими існує тісний взаємозв'язок.

**Тактика** – похідна стратегії, процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються зі стратегією підприємства.

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

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка **політики**, яка перетворює стратегію на відкриту й детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства.

Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії. **Процедура** - це кілька взаємопов'язаних дій, які доцільно використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для працівників підприємства розробляються **правила**, які гарантують виконання конкретних дій певним способом.

Кінцевий *стратегічний план* підприємства повинен містити:

- місію і цілі;
- стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональні);
- тактику;
- політику.

## **2. Особливості (відмінні риси) стратегії**

Стратегія організації постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін.

Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Стратегія - це багатогранне та дуже ефективне для діяльності організації творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії. Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття “винятково правильних рішень”;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).



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

Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності організації - станом, що характеризує рівень отриманого кінцевого результату діяльності організації створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду. Зокрема, фінансовий стан організації є наслідком реалізації сформованих у попередніх періодах можливостей розвитку і занепаду. А майбутні фінансові результати, їх рівень і якість закладаються за прогнозування "критичного шляху" організації на найближчі і більш віддалені перспективи, намічаються допустимі межі ризику та виявляється поріг можливостей організації.

Розробляючи стратегічний план дій, необхідно зазначити, що стратегія має декілька відмінних рис, а саме:

1. Процес розробки стратегії не завершується негайною дією, вживанням негативних заходів, переважно, вона завершується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечує ріст та зміцнення позицій фірми.

2. По ходу формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості і варіанти, які виникнуть при складанні конкретного стратегічного проекту. У зв'язку з цим необхідно користуватись неповною, неточною інформацією щодо різних альтернатив. Тим самим стратегія виробляє своєрідну "зону невизначеності".

3. При появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість початкової стратегії, тому необхідним є зворотній зв'язок, який дозволяє переформулювати початкову стратегію.

4. Стратегія може змінюватись в різні моменти часу і на різних рівнях ієрархії.

5. Необхідність в стратегії відпадає як лише реальний хід розвитку виводить фірму на бажані результати.

### **3. Фактори та вимоги формування стратегії**

На формування стратегії організації впливає багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі і організації та завжди змінюється в часі.

Ніколи вибір однакових стратегій не проходить у подібних ситуаціях. Фактори, які визначають стратегію, завжди відрізняються один від одного, і, як правило, дуже сильно. Тому менеджеру слід оцінювати всю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, перш ніж прийняти рішення щодо вибору тієї чи іншої стратегії.

До основних факторів, які формують стратегії, можна віднести наступні:

- соціальні, політичні, цивільні і регулюючі норми;
- привабливість галузі і умови конкуренції;
- специфічні ринкові можливості і загрози;

- сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні сприйняття менеджерів;
- цінність і культура організації.

*Соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми* обмежують стратегічні дії компанії, які б вона могла або повинна здійснити. На фірму можуть впливати з різних сторін: різноманітними соціальними групами, надтоїдливими статтями-розслідуваннями, фірма може переживати наслідки негативної суспільної думки про себе, страху перед несприятливими політичними заходами.

Усе більшій кількості компаній доводиться рахуватися із громадськими правами, цінностями та пріоритетами, враховувати і слідкувати за законодавством та регулюючими нормами у процесі аналізу ситуації навколо фірми.

Завдання зробити стратегію організації, яка б відповідала соціальним вимогам, передбачає:

- 1) прояв ділової активності у межах, визначених нормами етики та інтересами суспільства;
- 2) позитивна реакція на соціальні пріоритети і запити громадськості;
- 3) постійну готовність здійснити дії з метою уникнення конфронтації з регулюючими нормами;
- 4) підтримка балансу між інтересами акціонерів та суспільства в цілому;
- 5) забезпечення громадської позиції компанії у суспільстві.

*Привабливість галузі та умови конкуренції.* Стратегія компанії повинна максимально відповідати специфіці галузі та конкурентному навколишньому середовищу. Привабливість галузі та рівень конкуренції – істотні фактори, що визначають стратегію. Оцінка компанією цих факторів безпосередньо впливає на те, яку позицію їй потрібно зайняти на ринку і якою буде стратегія конкурентної боротьби. Якщо рівень конкуренції значно посилюється, компанія зобов'язана здійснити будь-які заходи по захисту своїх позицій. Такими діями можуть бути, наприклад, активний наступ на конкурентів, зміни в політиці „ціна – вартість – прибуток”, втілення нових технологій – усе, що може істотно посилити конкурентоспроможність фірми та слугувати доказом того, що фірма переглянула свою стратегію. Тому розробнику стратегії доводиться постійно навчатися новим прийомам та методам конкурентної боротьби у своїй галузі.

*Специфічні ринкові можливості і загрози.* Добре обґрунтовані стратегічні цілі компанії спрямовані на забезпечення можливостей росту та захисту її поточного та майбутнього становища відносно зовнішніх загроз. Стратегію необхідно будувати так, щоб реалізовувалось більше можливостей, особливо тих, які пов'язані із стабільною конкурентною перевагою та дохідністю компанії. Аналогічно стратегія повинна бути направлена на захист компанії від зовнішніх загроз її поточному та майбутньому становищу.

*Сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості.* Стратегія компанії повинна базуватися на тому, що вона добре робить (тобто на організаційній силі та конкурентних можливостях). Велика небезпека для успіху стратегія – орієнтуватися на те, що компанія не так добре виконує (тобто на організаційну та конкурентну слабкість). Сильні сторони фірми роблять деякі можливості і стратегії більш реальними, збільшуючи можливість їх реалізації.

Таким же чином слабкі сторони фірми та слабе конкурентне становище накладають відпечаток ризику на певні стратегії, а іноді взагалі роблять їх несумісними. Одним із найважливіших питань для компанії є питання наявності в неї сил і досвіду для впровадження в життя вибраної стратегії. Врахування сильних сторін компанії дуже важливий, оскільки він:

- 1) дає можливість максимально задіяти наявні навички та знання;
- 2) дозволяє одержати переваги в конкурентній боротьбі;
- 3) є фундаментом стратегії в цілому.

*Особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні сприйняття менеджерів* дуже часто задіяні в стратегії, яку вони розробляють. Менеджери небайдужі до напрямку стратегічного курсу. На їх рішення дуже часто впливають власні погляди на те, як конкурувати, яку позицію повинна займати фірма і який імідж їй мати. Відношення до ризику також впливає на вибір стратегії. Ті, хто не полюбляє ризикувати, перевагу надають консервативним стратегіям, які знижують ступінь ризику і дають можливість якнайшвидше одержати прибуток. Менеджери, як надають перевагу ризику, використовують вигідні стратегії, за якими є можливість одержати високі прибутки, але в довгостроковій перспективі. Вони завжди шукають нові види бізнесу і надають перевагу стратегічному наступу.

*Цінність і культура організації.* Вибір стратегії в рівній степені визначається цінностями і культурою, сформованими в організації. Сильний вплив культурних цінностей частково простежується в діяльності компаній, які досягнули переваги у технологічних розробках, постійно втілюють нову продукцію на ринок, поставили усе на карту виробництва продукції першокласної якості, орієнтуються на людський фактор і для яких важливим є повне задоволення запитів своїх клієнтів.

На думку одного з головних дослідників цієї проблематики - шведського вченого, консультанта у сфері стратегічного менеджменту, професора Стокгольмського університету Бенгта Карлоффа, існує ряд основних чинників, що впливають на стратегію будь-якої організації і надають їй особливих властивостей: місія організації, конкурентні переваги, організаційні чинники, обсяги ресурсів, потенціал розвитку, культура і компетентність управління [12]. Крім моментів, що перелічуються Карлоффом, на стратегію впливають також ступінь ризикованості діяльності організації, рівень підготовки та досвід кадрів, залежність організації від зовнішнього середовища і від раніше взятих нею зобов'язань. Процеси, в яких бере участь організація, розподіляються на дві групи – процеси функціонування і процеси розвитку. Аналогічний підхід може бути застосований і до стратегії.

Вимоги до формування стратегії повинні:

- синтезувати у собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- інтегрувати різні сторони управляючого об'єкта, наприклад, для організації – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

- орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, які забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;
- втілювати в собі наукові досягнення у сфері економіки, техніки, управління та інших наук;
- бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, які виникають у просторі і в часі;
- концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні прийняти участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники і відповідальні виконавці;
- бути помірно ризикованою, проте такою, що не знижує стратегічні переваги конкурентів і не завищує свої переваги.

З метою забезпечення ефективності економічної стратегії необхідно, щоб при її розробці були враховані такі умови:

- наявність чітко сформульованих стратегічних цілей. Якщо компанія не знає, чого вона хоче досягнути у перспективі, то марно починати розробку яких би то не було стратегій. Стратегічні цілі повинні бути ясними і зрозумілими для всіх структурних підрозділів фірми;
- забезпечення маркетингового мислення для всіх співробітників організації. Стратегія буде ефективною у тому випадку, коли інтереси і цінності співробітників відповідають ролі, що на них покладається і якщо вони кровно зацікавлені у процвітанні своєї компанії. Значення людського капіталу, тобто знань, вмінь, “ноу-хау”, акумульованого досвіду, капіталізованих у співробітниках фірми, постійно підвищується;
- стратегія повинна бути достатньо гнучкою, забезпечуючи можливість впливу на зовнішнє середовище, наприклад, здійснення несподіваних атак на противника, які ведуть до посилення позицій фірми;
- стратегія буде ефективною у тому випадку, коли вона забезпечує захист позицій компанії. Фірма повинна турбуватися про створення надійної системи оборони на випадок наступу зі сторони конкурентів.

Враховання вище викладених вимог допоможе компанії розробити стратегію розвитку, проте її ефективність багато в чому буде визначатись тим, наскільки гнучкою є система управління її реалізацією. Всі описані в літературі раціонально-аналітичні підходи до створення стратегії є лише необхідною, проте недостатньою умовою успіху. Процес створення стратегії носить швидше не запланований, а фрагментарний, еволюційний і в багатьох випадках інтуїтивний характер. В окремих випадках велика свобода у прийнятті рішень менеджерами окремих структурних підрозділів, яка дає змогу своєчасно коригувати стратегію компанії на функціональному і операційному рівнях, веде до успіху, а відсутність такої свободи – до поразки.

#### 4. Різновиди стратегій та їх характеристика

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку користується повною стратегією. Як правило підприємства мають не одну а кілька стратегій. Неоднозначність у визначення поняття «стратегія» є наслідком великої кількості: класифікацій стратегій діяльності підприємства, це пояснюється тим, що стратегія є досить складною категорією і її можна розділити на головні та локальні стратегії за різними ознаками. Тому в різних літературних джерелах можна зустріти різноманітні ознаки, за якими проводиться класифікація стратегій.

Система класифікації стратегій підприємства (рис.1.1.) включає низку ознак, за якими стратегія поділяється на окремі групи.

<b>Ознаки</b>	<b>Види стратегій</b>
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Корпоративна стратегія</li><li>▪ Ділова стратегія</li><li>▪ Функціональна стратегія</li><li>▪ Операційна стратегія</li></ul>
За функціональним критерієм	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Інвестиційна стратегія</li><li>▪ Маркетингова стратегія</li><li>▪ Виробнича стратегія</li><li>▪ Фінансова стратегія</li><li>▪ Організаційна стратегія</li><li>▪ Соціальна стратегія</li></ul>
За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Стратегія зростання</li><li>▪ Стратегія утримання (стабілізації)</li><li>▪ Стратегія скорочення (ліквідації)</li></ul>
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Стратегія лідера</li><li>▪ Стратегія претендента</li><li>▪ Стратегія послідовника</li><li>▪ Стратегія новачка</li></ul>
За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Стратегія мінімальних витрат</li><li>▪ Стратегія диференціації</li><li>▪ Стратегія зосередження</li></ul>
За рівнем концентрації, глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Стратегія вузької спеціалізації</li><li>▪ Стратегія диверсифікації</li><li>▪ Стратегія сегментації ринку</li><li>▪ Прибуткові стратегії</li><li>▪ Ресурсні стратегії</li></ul>

Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства.

*Ділова стратегія* - це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на

посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

*Функціональна стратегія* існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

*Операційна стратегія* є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

**За функціональними критерієм** виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна стратегія, стратегія НДПКР тощо.

Кожна з них вимагає окремого дослідження, але спочатку зупинимося на тих взаємозв'язках, які існують серед перерахованих функціональних стратегій (рис. 1.2).

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

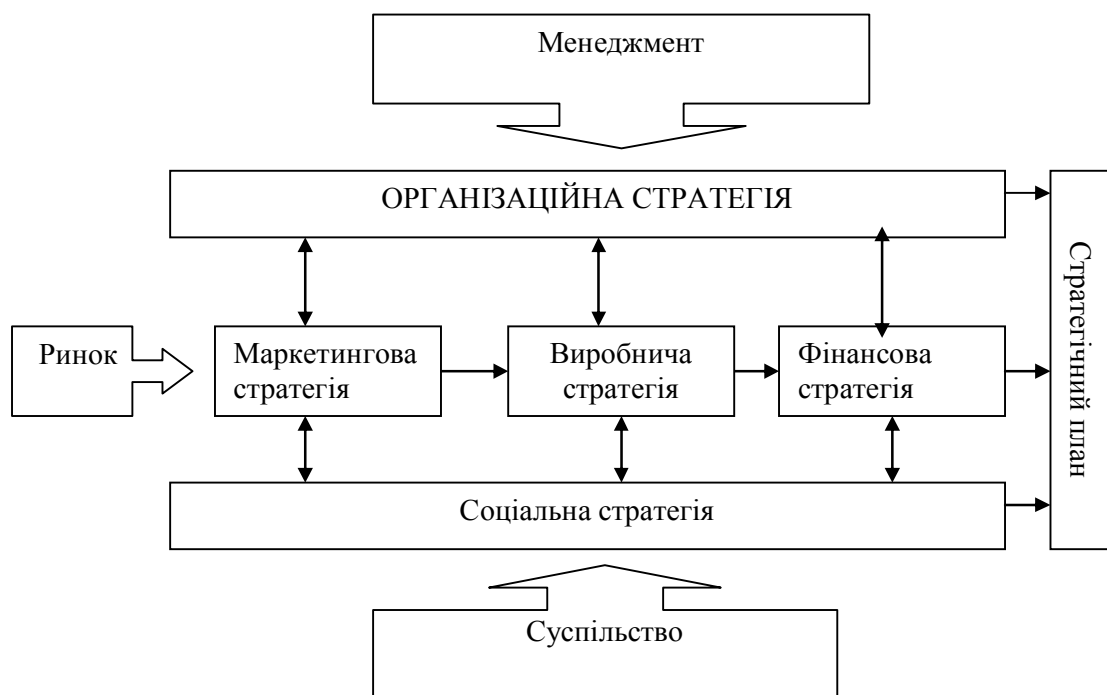


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між головними функціональними стратегіями підприємства.

*Маркетингова стратегія* може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та

вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

*Виробнича стратегія* - це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Це пов'язано з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї щодо виробництва і просування того чи іншого продукту.

*Фінансова стратегія* - це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають *організаційна і соціальна*. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга - соціальна стратегія - розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

**За стадіями життєвого циклу бізнесу** можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

*Стратегія зростання* є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди: 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегія інтегрованого зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств - вертикальна чи горизонтальна інтеграція); 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

*Стратегія утримання* - це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки - зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і

реалізація стратегії "жнив" (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

**За конкурентною позицією на ринку** розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

*Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам - отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

*Стратегія претендента* (на лідерство) - це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

*Стратегія послідовника* (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) - це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціації. Фірми - послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника-досить пасивна, "оборонна" стратегія.

*Стратегія новачка* - фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

**За способом досягнення конкурентних переваг** виділяють три основні стратегії: 1) стратегія лідера за витратами; 2) стратегію диференціації; 3) стратегію зосередження (рис. 1.3).

Стратегії	Стратегічна перевага	Стратегічна мета
Диференціації	Унікальність, як вона сприймається покупцем	У межах ринку
Лідера за витратами	Стратегія низько затратної фірми	
Зосередження (фокусування)		Тільки у конкурентному сегменті

Рис. 1.3. Три загальні стратегії компанії (модель М. Портера).

*Стратегія мінімальних витрат*, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю



продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

*Стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

*Стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження - найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

**За рівнем глобалізації бізнесу** розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

*Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства - якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

*Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і "страхування" свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Відомі 3 види диверсифікації:

*Стратегія концентричної диверсифікації* базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції, яка відповідає існуючим можливостям фірми, навіть, якщо вона орієнтована на інші групи споживачів. В цьому випадку існуюче виробництво залишається основним в діяльності підприємства, а нове виникає, виходячи з його можливостей (технологічних, маркетингових тощо).

*Стратегія горизонтальної диверсифікації* передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок випуску нової продукції, навіть, якщо ця продукція технологічно не пов'язана з виробничими потужностями.

*Стратегія конгломеративної диверсифікації* передбачає освоєння видів діяльності не пов'язаних з її традиційним профілем ні в технологічному, ні в комерційному плані. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій, оскільки виводить фірму у нові для неї області.

Розглянуті нами стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано.

### **Контрольні запитання до теми**

1. Дайте визначення стратегії. На яких підходах базується сутність визначень.
2. Назвіть основні фактори, які формують стратегію.
3. Які вимоги слід враховувати при формування стратегії?
4. Як поділяються стратегії за рівнями ієрархії управління?
5. З якою класифікацією стратегій асоціюється ім'я М. Портера? Дайте визначення цим стратегіям.
6. Які стратегії можна виділити залежно від стадії життєвого циклу бізнесу?
7. Яких стратегій мають дотримуватися підприємства, що мають різні конкурентні позиції на ринку?
8. Які стратегії належать до функціональних стратегій, що проявляються в основному у зовнішній сфері?
9. У віданні кого перебуває ділова стратегія?
10. Назвіть відмінні риси стратегії.
11. Як класифікуються стратегії за функціональними напрямками діяльності?
12. Назвіть види диверсифікації.
13. Як класифікуються стратегії за стадіями „життєвого циклу” підприємства?

## ТЕМА 2. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

### • План викладу матеріалу

1. Визначення місії підприємства, її суть і значення.
2. Вимоги до місії та процедура розробки місії підприємства.
3. Поняття стратегічних цілей підприємства, вимоги, що до них ставляться.
4. Класифікація та сфери визначення цілей підприємства.
5. Процес визначення та розробки цілей.
6. Ієрархія цілей і побудова «дерева цілей»

#### 1. Визначення місії підприємства, її суть і значення

Формування місії є звичайним явищем для високо розвинутого бізнесу. Процес стратегічного менеджменту розпочинається з визначення місії організації. В найбільш загальному і в той же час у самому поглибленому розумінні роль місії організації полягає в тому, що вона ніби встановлює зв'язок, орієнтує в єдиному напрямку інтереси і сподівання тих людей, які сприймають організацію зсередини, і тих, які сприймають її ззовні. Більше того, місія дає змогу зорієнтуватися або навіть підпорядкувати інтереси “внутрішніх” по відношенню до організації людей інтересам “зовнішніх” людей. Визначаючи те, для чого створена та існує організація, місія надає діям людей усвідомленість і цілеспрямованість, що дозволяють їм краще бачити і усвідомлювати не лише те, що вони повинні робити, але й для чого вони здійснюють свої дії. Кожне підприємство, організація, фірма має своє бачення місії. Ось деякі з них.

*Місія* – це найважливіша мета організації, по суті, курс обраний організацією та те, що вона збирається робити і чим хоче стати.

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

*Місія* – це мета існування підприємства яка має бути досягнута в плановому періоді. Це комплексна мета, що містить як внутрішні так і зовнішні орієнтири діяльності. На основі цих орієнтирів визначають перспективи яких має досягти підприємство.

*Місія* підприємства або фірми відображає реально існуючу на ринку можливість задоволення певного виду споживчих вимог через виробництво і реалізацію продукції для певної групи споживачів в умовах конкурентної боротьби.

Особливе значення місії для діяльності організації полягає в тому, що місія: є основою стратегічних рішень організації; створює впевненість, що в організації є ясні, чіткі цілі; поєднує зусилля працівників на вибраних напрямках; створює розуміння і підтримку серед представників пов'язаних груп (акціонери, власники, що фінансують організації, владні структури, менеджери). Місія є основою для встановлення цілей всієї організації, окремих підрозділів і підсистем.

Існує широке і вузьке розуміння місії.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, зміст існування організації.

Філософія організації визначає цінності, переконання і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які організація має намір здійснювати, і те, якого типу організацією вона хоче стати. Філософія організації рідко змінюється. Що ж до призначення, то воно може змінюватись в залежності від глибини можливих змін в організації та у середовищі її функціонування.

У вузькому розумінні місія – це сформульоване твердження відносно того, для чого і з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як утвердження, яке розкриває зміст існування організації, у якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

Вірно визначена місія хоч і має завжди загальний філософський зміст, тим не менше обов'язково несе у собі щось, що робить її унікальною в своєму роді, яка характеризує якраз ту організацію, у якій вона була вироблена.

Слід мати на увазі, що формулювання місії не повинно залежати від поточного стану організації. Місія – це інструмент стратегічного управління, що визначає цільові орієнтири організації, важливі з точки зору забезпечення довгострокових конкурентних тенденцій.

Окрім того, місія організації ніколи не має раз і назавжди встановленого вигляду, не перебуває у застиглому стані. Разом зі зміною потреб споживачів, продукту, сфер бізнесу, в міру відкриття нових можливостей організації можуть переглядати свою місію.

Хоча відповідальність за формування місії організації лежить на вищому керівництві і, як правило, не делегується, структурні ключові підрозділи формують свою місію, яка висвітлює роль конкретного відділу в діяльності компанії. Місії функціональних відділів чітко ув'язані із загальною місією організації і якби конкретизують її.

Формулювання місії має велике значення для діяльності будь-якої організації.

По-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальну уяву про те, що являє собою організація, до чого вона прагне, які засоби готова використати у своїй діяльності, яка її філософія тощо. Крім того, вона сприяє формуванню або закріпленню певного іміджу організації стосовно суб'єктів зовнішнього середовища.

По-друге, місія сприяє єднанню всередині організації і створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:

- місія робить зрозумілими для співробітників загальну ціль і призначення організації. Як наслідок, співробітники орієнтують свої дії в одному напрямку;
- місія сприяє тому, що співробітники можуть легше ідентифікувати себе з організацією. Для тих співробітників, які ідентифікують себе з організацією, місія виступає відправною точкою у їх діяльності;

- місія сприяє встановленню певного клімату в організації, так як, зокрема, через неї до людей доводяться філософія організації, цінності і принципи, які лежать в основі побудови і здійснення діяльності організації.

По-третє, місія створює можливість для більш дієвого управління в силу того, що вона:

- є базою для встановлення цілей організації, не суперечить набору цілей, а також допомагає виробленню стратегії організації, встановлюючи направленість і допустимі межі (границі) функціонування організації;
- дає загальний підхід до розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки їх використання;
- розширює для працівника зміст його діяльності і тим самим дає змогу застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Як правило, самі хороші формулювання місії компанії виражені просто і стисло, вони висловлені голосно і ясно, що викликає ентузіазм з приводу майбутнього курсу організації і сприяє повній самовіддачі кожного в організації. Їх слід промовляти знов і знов, щоб до клієнтів дійшов весь зміст і цінність сказаного.

Добре обґрунтована, правильно сформульована місія організації має насправді управлінську цінність:

- вона формує власні погляди менеджерів і службовців на довгострокові плани організації щодо подальшого процвітання;
- вона знижує ризик недалекогоглядного управління і прийняття необґрунтованих рішень;
- вона відображає цілі організації і служить працівникам стимулом до хорошого виконання роботи;
- вона допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі, і прагнення відділу, поєднувати основну політику відділів з політикою і напрямком розвитку всієї організації;
- вона полегшує підготовку організації до майбутнього.

**Місія** - головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати наступне:

- ✓ Цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, її основних ринків та основних технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма.
- ✓ Робочі принципи фірми по відношенню до зовнішнього середовища фірми, цінності, в які вірить організація.
- ✓ Культура організації. Який робочий клімат існує всередині фірми, яких людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

Відомий фахівець у галузі менеджменту Х. Віссема вважає, що існує взаємозалежність між стратегією організації, її структурою та корпоративною культурою, які визначаються місією організації.

Місія організації розкладається на кредо та образ організації.

У *кредо організації* сформульований загальний кодекс поведінки організації, який визначає взаємовідносини не тільки між співробітниками, але й взаємини з клієнтами та акціонерами, її корпоративну культуру.

*Образ організації* відображає сутність цілей організації.

Відповідно до вищевикладеного місія організації відображає інтереси власників організації, її співробітників, клієнтури, ділових партнерів суспільства.

Життєвий цикл місії завжди обмежений у часі: на порядку денному постають усе нові й нові завдання. Вибрана місія з часом перестає відповідати вимогам організації. Разом з тим добре обґрунтована, правильно сформульована місія має реальну цінність для діяльності організації, тому що:

1. Формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів організації.
2. Знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень.
3. Висловлює цілі організації та служить працівникам стимулом до сумлінного виконання роботи.
4. Допомогає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділу, поєднувати основну політику відділів із політикою та напрямом розвитку всієї організації.
5. Полегшує підготовку організації до майбутнього.

## **2. Вимоги до місії та процедура розробки місії підприємства.**

Місія повинна розроблятися з врахуванням таких 5-ти факторів:

- ✓ Історія фірми. У кожній організації є своя історія цілей, політики і досягнень; організація не повинна різко поривати зі своїм минулим.
- ✓ Існуючий стиль поведінки, переваги і спосіб дії власників та управлінського персоналу.
- ✓ Ринкове середовище.
- ✓ Ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей.
- ✓ Певні ділові здібності і можливості. Цілі організації повинні бути засновані на знаннях того, що вона вміє робити найкращим чином.

Добре сформульована місія проясняє те, чим є організація і якою вона прагне бути, а також показує відмінність її від інших, схожих на неї. З цією метою до викладу змісту місії повинні бути відображені такі основні аспекти:

- цільові орієнтири організації, які відображають те, на вирішення яких завдань націлена діяльність організації, і те, до чого прагне організація у своїй діяльності на тривалу перспективу;
- сфера діяльності організації, яка відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;
- філософія організації, яка знаходить прояв у тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;

- можливості і способи здійснення діяльності організації, які відображають те, у чому сила організації, у чому її можливості для виживання у тривалій перспективі, яким способом і з допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є “ноу-хау” і передова техніка.

Поряд з вище переліченими характеристиками організації при формуванні місії важливим є відображення у змісті і формі викладу місії іміджу, яким володіє організація.

Місія не повинна нести в собі конкретних вказівок стосовно того, що, як, і в які терміни слід робити організації. Вона задає основні напрямки руху організації та відношення організації до процесів і явищ, які протікають всередині і ззовні неї.

Дуже важливо, щоб місія була сформульована гранично ясно, щоб вона була зрозуміла всім суб'єктам, які взаємодіють з організацією, і особливо усіма членами організації. При цьому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона виключала можливість неоднозначного трактування, але в той же час залишала простір для творчого і гнучкого розвитку організації.

Місія організації як сформульоване твердження, як правило, виробляється її вищим керівництвом. Доволі часто місія буває сформульована засновником організації. Проте не завжди можна говорити про те, що в організації існує місія, навіть тоді, коли вона і сформульована і записана у вигляді так званого положення про місію. Для того, щоб можна було реально вважати, що в організації існує місія, необхідно, щоб сформульовані в положенні про місію твердження поділялись якщо не усіма, то більшістю співробітників організації. У зв'язку з цим формування місії – це не лише вироблення положень місії, а доведення їх до співробітників і прийняття їх останніми. Організація знаходить місію лише тоді, коли члени організації згодні з нею і керуються у своїй діяльності її положеннями.

Місія організації відображається у багатосторінковому документі, який має певну структуру і є важливим для організації. Загальна ідея місії одного з підрозділів може бути сформульована у короткому реченні. Наприклад, ідея швейцарської компанії “Новартіс”, яка займається виробництвом отрутохімікатів для боротьби із бур'янами зернових рослин, сформульована так: “Ми існуємо для того, щоб забезпечити населення земної кулі продовольством”.

Наведемо інший приклад місії, який наведений у документі, розробленому компанією “Ернст енд Янг”. У ньому знайшли своє відображення відповіді на такі запитання:

1. Якої філософії бізнесу дотримується фірма? Яка її система цінностей і ділова етика?
2. Чи має переваги порівняно з конкурентами концепція управління, на яку орієнтується фірма?
3. Хто є клієнтами фірми?
4. Які товари (послуги) надає фірма?
5. На яких ринках працює фірма?
6. Яка політика фірми у сфері передових технологій?
7. Наскільки фірма стабільна і які перспективи її розвитку?

8. Які зобов'язання фірми перед суспільством, перед регіоном, у якому вона діє?

9. Які зобов'язання фірма бере на себе щодо своїх працівників? Наскільки високо вона цінує своїх співробітників?

Розробка місії і стратегічного бачення стала необхідним елементом роботи усіх фірм і некомерційних організацій, які будують свою діяльність на принципах стратегічного менеджменту, хоч не існує чіткої уяви про ефективність впливу місії на кінцеві виробничо-фінансові результати діяльності фірми. Окремі економісти вважають, що місія повинна бути підсумком стратегічного аналізу, у протилежному випадку велика ймовірність того, що вона буде складатися лише з пустих гасел (лозунгів). Проте не слід вважати, що це протирічить загальноприйнятим підходам, так як процес стратегічного менеджменту – ітераційний, і кожний наступний етап має обернений зв'язок з усіма попередніми. І, навіть, якщо на першому етапі місія – лише пустий звук, то існують позитивні моменти, які зв'язані з процесами обдумування і аналізу проблем при її формулюванні.

### **3. Поняття стратегічних цілей підприємства, вимоги, що до них ставляться**

Згідно з визначенням менеджменту всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей організації. Той, хто хоче досягти мети, повинен її знати. Мистецтво вибору, формулювання правильної мети та процесу її реалізації, включаючи оцінку її досягнення, притаманне лише професійному керівнику.

“Хто не знає, куди направляється, дуже дивується, коли потрапляє не туди”, - зазначав Марк Твен.

Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.

Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи.

Згідно з вибраною місією розробляються цілі організації.

*Цілі – це кінцеві результати, яких хоче досягти організація в певному (визначеному) періоді часу.*

Відомі фахівці стратегічного управління А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд вважають, що визначення цілей необхідно для встановлення певного результату, який менеджери вважають найбільш важливим для досягнення успіху організації. На їх думку, найбільш важливими для досягнення успіху є цілі фінансові та стратегічні [25, с. 61].

У процесі визначення цілей постає проблема вибору серед них пріоритетних. Хоча і фінансовим, і стратегічним належить найвищий пріоритет (досягнення ключових результатів), труднощі виникають тоді, коли необхідно зробити вибір між діями, спрямованими на підвищення короткострокових фінансових показників та зусиллями щодо зміцнення становища організації у довгостроковій перспективі.



Розробка планів забезпечення досягнення цілей є функцією реалізації стратегії.

Ціль (мета) – це бажаний стан системи або результат її діяльності, який може бути досягнутий у межах деякого інтервалу часу. В цілях повинна знайти відображення перспектива розвитку системи. Цілі діяльності соціально-економічних систем у значній мірі визначаються умовами зовнішнього середовища.

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрямки розвитку організації в конкретні задачі, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі являють собою зобов'язання управлінського апарату фірми домогтися певних результатів у певний час. Вони точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну необхідно зробити. Вони направляють увагу і енергію на те, чого слід домогтися.

До тих пір, поки довгострокові плани компанії та її місія не прив'язані до конкретних вимірних задач, а менеджери не демонструють прогрес у виконанні цих задач, формулювання місії і напрямки розвитку фірми є лише красивими словами та нереалізованими ідеями. Досвід переконливо показує, чому встановлення цілей є вирішальним моментом стратегічного управління: компанії, чії керуючі виробляють цілі для кожного ключового показника діяльності, а відтак приймають енергійні дії для досягнення цільових показників, є серйозними кандидатами на перемогу у конкурентній боротьбі з компаніями, чії керуючі оперують з такими термінами, як надія, уповання і очікування успіху.

Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в кількісних та вимірних показниках і містити граничні значення, яких слід добиватися (домагатися). Під цим розуміється, що слід уникати таких формулювань, як “максимальні прибутки”, “зниження витрат”, “підвищення ефективності”, “збільшення обсягу продаж”, які не визначають ні кількісних, ні часових границь. Встановлення цілей – керівництво до дії: яких результатів і коли необхідно досягти та хто за це відповідає.

При формулюванні системи цілей слід пам'ятати, що вони повинні відповідати таким основним *вимогам*:

- наукова обґрунтованість;
- конкретність(виражати конкретні цифри і факти);
- реальність, досяжність(нереальні приводять до демотивації виконавців);
- бути такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам;
- зрозумілими для виконавців(в такому разі вони будуть проявляти ініціативу);
- вимірюваними(щоб можна було оцінити виконання);
- гнучкість(коригувати залежно від зміни середовища);
- адекватність зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- сумісність, взаємопогоджуваність (щоб не суперечили одна одній, крім того, щоб з місії впливали довгострокові, а з неї короткострокові цілі);
- конкретність(сформульованими економічно грамотно, відповідали дійсності);

- прийнятність(щоб по можливості максимально влаштували всіх: і об'єктів і суб'єктів впливу);
- деталізованість за структурними підрозділами і функціональними службами підприємства;
- однозначні для сприйняття, чіткі.

#### 4. Класифікація та сфери визначення цілей підприємства

Існує багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління підприємством.

Цілі будь-якої організації є багатоплановими, що пояснюється тим, що будь-яка економічна система є багатоцільовою. Визначення пріоритетності цілей є у цьому випадку дуже важливою і складною проблемою і, як правило, вирішується експертним шляхом.

Розрізняють стратегічні і фінансові цілі, траєкторні і точкові цілі, довгострокові і короткострокові цілі, цілі різних рівнів управління.

##### **Стратегічні і фінансові цілі.**

*Фінансові цілі* - цілі, яких організація має досягти у фінансовій сфері.

*Стратегічні цілі* необхідно фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності.

Стратегічні і фінансові цілі займають найбільш важливе значення, оскільки вони направлені на досягнення ключових результатів. Проте, незважаючи на це, на практиці деколи виникають труднощі (коли ситуація спонукає зробити вибір між діями, пов'язаними з покращенням короткострокових фінансових показників, і зусиллями щодо впорядкування становища підприємства у тривалій перспективі.

Стратегічні цілі організації важливі ще з однієї причини – вони описують стратегічні наміри фірми – прагнення завоювати певне місце в бізнесі. Стратегічним бажанням великої компанії може бути завоювання лідируючих позицій у галузі на національному чи світовому ринку. Стратегічним бажанням невеликої компанії може бути досягнення домінування на певній ринковій ніші. Для недавно створеного підприємства стратегічне бажання може полягати у тому, щоб його признали перспективним.

Різновиди фінансових і стратегічних цілей та відповідні до них завдання наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Різновиди цілей відповідно до певних завдань [25, с. 62]

<b>Фінансові цілі</b>	<b>Стратегічні цілі</b>
Більш швидке зростання доходів	Збільшення частки ринку
Більш високі дивіденди	Підвищення якості продукції
Більш швидке зростання грошових надходжень	Більш високе та надійне становище організації у галузі
Більш широкі межі отримання прибутку	Покращення обслуговування клієнтів
Збільшення прибутку на вкладений капітал	Розширення та покращення номенклатури продукції

Підвищення надійності облігацій та ставок за кредитами	Зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами
Збільшення притоку грошових коштів	Збільшення можливостей зростання
Підвищення ціни акцій	Підвищення репутації організації серед клієнтів
Визнання стійкого фінансового становища організації	Повне задоволення потреб клієнтів
Більш диверсифікована база для отримання прибутку	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках
Стабільний дохід у періоди економічних спадів	Визнання організації лідером в галузі технологій та/або інновацій

### ***Траєкторні і точкові цілі.***

Траєкторні цілі передбачають визначення загального напрямку розвитку. В них знаходять своє відображення загальні (системні) питання. Точкові цілі формулюються з врахуванням досягнення конкретного кінцевого результату.

### ***Довгострокові і короткострокові цілі.***

Траєкторні і точкові цілі тісно пов'язані з поняттям довгострокових і короткострокових цілей. Як правило, траєкторні цілі – довгострокові, а точкові – короткострокові. Хоч останні можуть формуватися і на тривалу перспективу. Наприклад: “Досягнути обороту у 100 млн. грн. за 10 років”.

Довгострокові цілі необхідні для:

1. Планування виробничих показників на 5 та більше років уперед;
2. Розробки управлінських рішень, спрямованих на перспективу.

Короткострокові цілі - спрямовують напрямки діяльності організації на отримання певних результатів найближчим часом.

Ціль організації тісно взаємозв'язана з тривалістю періоду, за який передбачається її досягнути. Чим більш масштабніше поставлена ціль, тим за триваліший час вона може бути досягнута. І навпаки, чим більший інтервал часу розглядається, тим більш крупніша ціль для нього може бути поставлена.

### ***Кінцеві і проміжні цілі.***

Будь-який інтервал часу можна розділити на окремі періоди і для кожного з них може бути визначена своя мета. Очевидно, що ці цілі повинні бути взаємозв'язані, хоч планування роботи для кожного періоду і реалізація плану, який забезпечує досягнення цілі для цього періоду, здійснюється послідовно. Кінцевою ціллю називають таку, яку неможливо досягнути за запланований відрізок (період) часу, проте необхідно і можливо її досягнути у майбутньому за більш тривалий період. За запланований період до кінцевої цілі можна наблизитись. Всі цілі, послідовне досягнення яких забезпечує досягнення кінцевої цілі, називають проміжними.

Поняття кінцевої і проміжної цілей відносні і залежать від того, про який період йде мова. Проміжна ціль для свого періоду може розглядатися як кінцева, тим більше, якщо цей період розбитий на менші відрізки часу, для кожного з яких визначена своя проміжна ціль. З іншого боку, з досягненням кінцевої цілі життя

не зупиняється. Ставляться нові кінцеві цілі, для досягнення яких вже досягнута кінцева ціль була проміжною. (Приклад про студентське навчання).

### ***Цілі різних рівнів управління.***

Розрізняють цілі різних ієрархічних рівнів управління. Так, є цілі нульового, першого, другого і т. д. рівнів. Таку уяву цілей називають “деревом цілей”. Ціль нульового рівня (корпоративну ціль) називають генеральною.

Слід зазначити, що не завжди можна виділити лише одну генеральну ціль. Їх може бути на корпоративному рівні декілька.

Цілі, що належать одному рівню, можуть бути взаємно нейтральними, кооперуватися або конкурувати між собою.

Управлінські дії, які необхідні для реалізації взаємно нейтральних цілей, не пересікаються і не залежать одна від одної.

У випадку кооперованих цілей управлінські дії, які необхідні для їх досягнення, підкріплюють одна одну так, що одна з них сприяє й реалізації іншої. Бувають випадки, коли досягнення однієї з цілей забезпечує досягнення й іншої, кооперованої з нею.

У випадку конкуруючих цілей досягнення однієї з них може означати відмову від іншої. Це має місце, наприклад, коли цілі можуть бути реалізовані лише з використанням одного і того ж обмеженого ресурсу.

### **Сфери визначення цілей підприємства**

Можна виділити 8 ключових просторів, в рамках яких організація визначає свої цілі. До них належать:

1. Становище на ринку. Ринковими цілями можуть бути завоювання лідерства на певному ринку або його сегменті, збільшення долі (частки) ринку компанії, зміцнення конкурентного статусу фірми.

2. Інновації. Цільові установки у цій сфері пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу, розвитком виробництва нових товарів, застосуванням нових технологій.

3. Продуктивність. Більш ефективним є те підприємство, яке забезпечує виробництво продукції з більш низьким рівнем витрат (більш низькою собівартістю). Для будь-якого підприємства надзвичайно важливі такі показники як продуктивність праці; енергомісткість; ресурсозбереження.

4. Ресурси. Визначається потреба у всіх видах ресурсів і формулюються цілі стосовно розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності, зниження залежності підприємства від одного джерела сировини.

5. Прибутковість. Ці цілі пов'язані з досягненням певного рівня рентабельності, забезпеченням заданого рівня прибутку, як правило, виражені кількісно.

6. Управлінські аспекти. Забезпечення ефективного менеджменту – ціль будь-якої організації, яка орієнтується на тривалу перспективу. Залучення до роботи видатних менеджерів, формування відповідної організаційної культури, створення систем управління для діяльності в умовах непередбачених ситуацій – лише деякі з тих факторів, які впливають на ефективність управлінського процесу.

7. Персонал. Цілі стосовно персоналу можуть бути зв'язані із збереженням робочих місць, забезпеченням певного рівня оплати праці, покращення умов і мотивації праці, зниженням плинності кадрів, підвищенням рівня кваліфікації.

8. Соціальна відповідальність. Зараз більшість економістів признає, що окремі фірми повинні орієнтуватись не лише на збільшення прибутку, але й на розвиток загальноприйнятих цінностей. Ця ідея закладена і в основу концепції соціально-етичного маркетингу, яка отримала широке поширення останнім часом. Будучи відкритою системою, фірма повинна підтримувати зв'язок зі своїм оточенням, враховуючи його вплив і взаємодіючи на нього для створення сприятливого іміджу фірми.

## **5. Процес визначення та розробки цілей**

Підготовчим етапом визначення цілей вважають усвідомлення керівниками важливості їх формування, тому що однією з найпоширеніших помилок, які істотно знижують ефективність вибору стратегії, є ставлення до цього процесу, як до очевидного, формального. Чимало організацій не мають чітко сформульованих і документально оформлених цілей.

Основне правило при визначенні цілей, особливо генеральних, - залучення до їх розроблення працівників організації. Це важливо ще й тому, що часто керівники середнього рівня основну увагу звертають на вирішення поточних питань і неохоче вдаються до формулювання стратегічних завдань. Однак, як свідчить практика, багато цінних ідей належали людям, у функції яких не входило формулювання перспектив розвитку організації.

Визначення цілей є доволі трудомістким і відповідальним процесом, який складається з таких основних етапів:

- виявлення й аналіз трендів у середовищі;
- вибір цілей організації загалом;
- побудова ієрархії цілей;
- визначення індивідуальних цілей.

**Виявлення й аналіз трендів у середовищі.** Цілі істотно залежать від стану оточення та внутрішніх можливостей організації. Гнучкість цілей передбачає їх уточнення відповідно до змін, які відбуваються в середовищі, хоча це не означає, що вони повністю залежні від нього. Виявлення змін у середовищі, які характерні для процесів розвитку економіки, соціальної та політичної сфер, науки й техніки дає змогу визначити цілі відповідно до сформованого передбачення. Виявлені тренди не повинні абсолютизуватись, але обов'язково мають бути врахованими.

**Вибір цілей організації загалом.** Під час визначення цілей виникає особлива проблема: які з можливих цілей слід вважати найважливішими? Наукова дискусія та опитування практиків виявили приблизно однакові результати. Наприклад, дані експертного опитування керівників фірм США та Японії щодо пріоритетності цілей діяльності свідчать, що найпривабливішими з дев'яти запропонованих в анкеті цільових орієнтирів виявились такі: прибуток на інвестований капітал, прибуток на акціонерний капітал, збільшення частки ринку, зростання частки нових продуктів в обсязі продажу. Однак пріоритетність цілей, оцінених у балах, виявилась різною для американських і японських фірм. Найпривабливішим для

керівників американських фірм було отримання прибутку на інвестований капітал (2,43 бала), а керівники японських фірм оцінили його тільки в 1,24 бала, водночас найпріоритетнішим вони вважали збільшення частки ринку (оцінки становлять відповідно 1,43 і 0,73 бала).

Цікавим є підхід, запропонований Ф. Котлером [14], який радить вибір цілей розпочинати з фінансових, а на їхній основі формулювати маркетингові. Варто узгодити цілі таким чином: визначити бажаний рівень чистого прибутку; обчислити розмір виручки, необхідний для досягнення цього результату; виходячи з середньої ціни продажу, визначити відповідний фізичний обсяг продажу; враховуючи очікуваний рівень глобального попиту, обчислити необхідну частку ринку, сформулювати цілі у сфері збуту та комунікації. Однак цей підхід передбачає високий рівень інформаційного забезпечення. В протилежному випадку виникає потреба у формулюванні різних гіпотез і альтернативних планів з подальшою перевіркою чутливості результатів розрахунків до висловлених гіпотез.

Особливо привабливими для прибуткових організацій є фінансові цілі, які можуть виражатись такими показниками: рентабельність акціонерного капіталу, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність продажу продукції тощо. Цільова орієнтація на прибутковість діяльності зумовлює сам факт існування (виживання, процвітання) організації, а інші цілі є лише засобом її досягнення.

Прогнозований прибуток має бути достатнім для реалізації економічної стратегії організації, тобто право на існування зберігатимуть тільки ті організації, дохід яких дасть змогу компенсувати сукупні витрати й отримати нормальний прибуток. Прибуток вище середнього рівня можливий і допустимий, але зі стратегічних позицій на його отримання не варто орієнтуватися, тому що міжгалузева конкуренція і "перелив" капіталу спричиняють зниження прибутку до середнього.

Проблему, яка виникає з визначенням оптимальної величини майбутнього прибутку, вирішують на практиці різними методами, зокрема шляхом порівняння результатів діяльності певної організації та інших організацій галузі і вибору задовільного рівня показника, який бажано досягти. При цьому обов'язковим є порівняння величини прибутку з рівнем ризику: величина прибутку та ймовірність її отримання перебувають в оберненій залежності, про що свідчить крива "результат — ризик" (рис. 2.3).

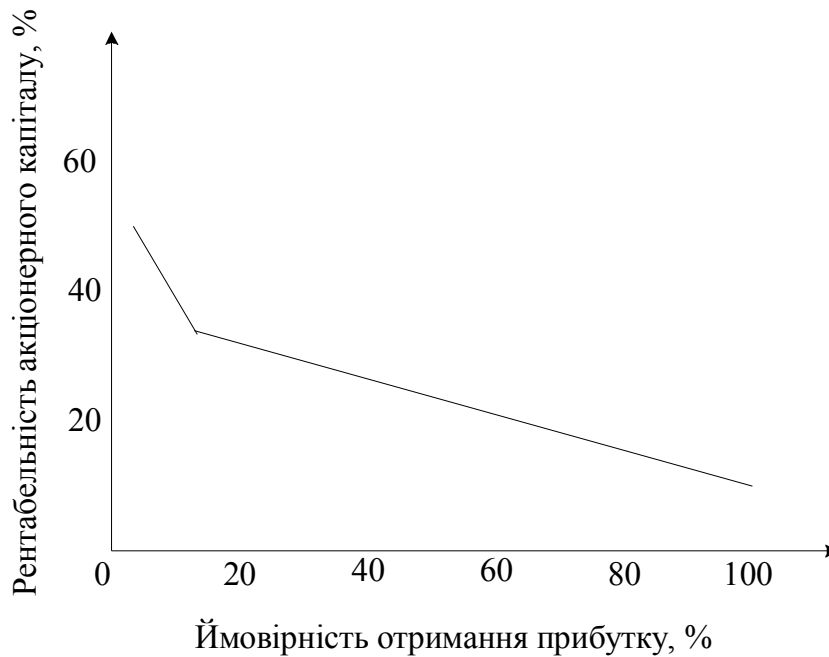


Рис. 2.3. Крива “результат – ризик”

Ця залежність між рентабельністю акціонерного капіталу і рівнем ризику може бути основою для вибору цілей розвитку організації. Однак існує певна загроза, що короткострокові цілі - отримання "задовільного" прибутку - будуть вступати в конфлікт з довгостроковими. Наприклад, виходячи на ринок з новим товаром, організація зацікавлена в швидкому насиченні ринку і зростанні обсягу продажу для здобуття відповідного місця на ринку. Основою для контролю ринку в майбутньому й отримання стабільного прибутку є завоювання домінуючих позицій. За результатами досліджень Американського інституту маркетингу, встановлена закономірність між часткою ринку та нормою прибутку (рис. 2.4).

Сформована ціль повинна відповідати рівню забезпечення ресурсами. Невеликій організації, яка прагне зайняти домінуючі позиції в своєму сегменті ринку, але не має для цього необхідних ресурсів, доведеться сконцентруватися на короткострокових цілях. Тоді, коли її становище стане стабільним і більш захищеним від зовнішніх впливів, можна переорієнтуватися і на довгострокові цілі. Однак і велика за розміром організація обов'язково повинна враховувати відповідність між наявними ресурсами та бажаними пріоритетами при визначенні цілей. Це обмеження є основою концепції "критичної маси" в економіці, яка передбачає, що організації для отримання прибутку необхідно забезпечити мінімальний обсяг інвестицій.

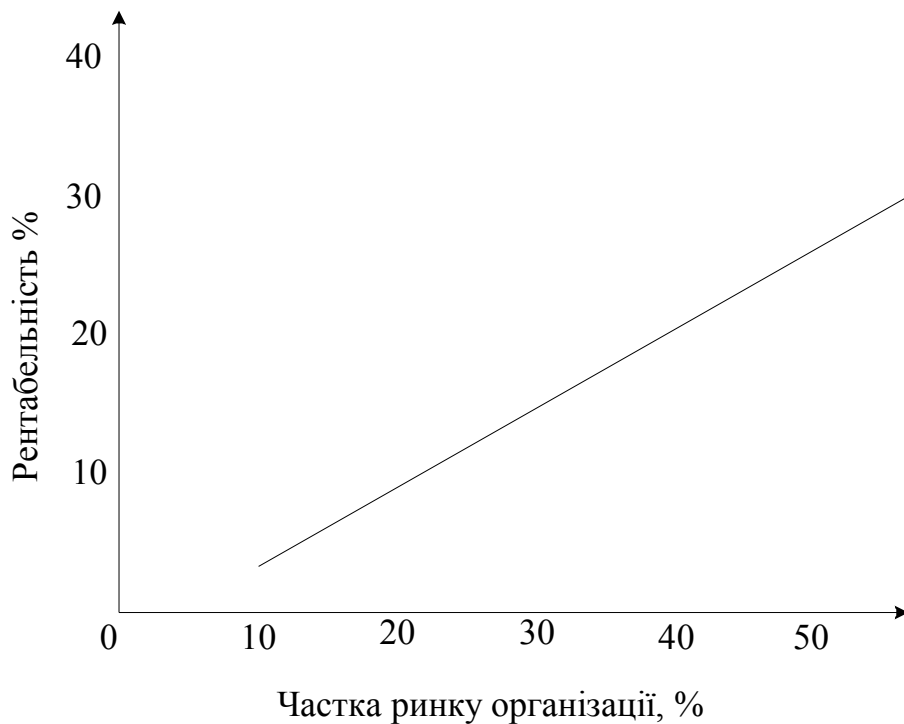


Рис. 2.4. Залежність "частка ринку - норма прибутку"

## 6. Ієрархія цілей і побудова «дерева цілей»

Для складної організації характерним є певний набір цілей, тому їх варто прорангувати, тобто для досягнення головної цілі формують цілі другого рівня, для їх досягнення - цілі третього рівня, а також проміжні та підцілі.

Головні цілі визначають на тривалу перспективу, вони відповідають концепції розвитку організації та основним його напрямам. При цьому рангування цілей відбувається за принципом пріоритетності: забезпечення максимальної рентабельності при збереженні видів діяльності; забезпечення стійкості положення організації; розроблення нових напрямів розвитку (видів діяльності).

На основі головних (корпоративних) цілей розробляють специфічні цілі у такому порядку: цілі конкретних стратегічних господарських центрів (СГЦ); цілі розвитку функціональних сфер (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розвиток тощо); цілі філіалів і дочірніх компаній. Корпоративні цілі належать до корпорації загалом як наслідок і реальне втілення її місії, їм мають підпорядковуватися цілі окремих господарських підрозділів. Функціональні цілі значною мірою є похідними від цілей корпорації та її СГЦ. Функціональні підрозділи мають і власні цілі, які пов'язані з їхньою безпосередньою діяльністю. Встановлення ієрархії передбачає формування таких цілей, досягнення яких на певних рівнях забезпечує реалізацію корпоративних цілей. Отже, досягнення головної цілі починається з останньої підцілі, причому кожний перехід до наступної вимагає реалізації попередньої.

Подамо процес формулювання цілей організації у вигляді простої схеми, яка відома під назвою "дерево цілей" (рис. 2.5). «Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.



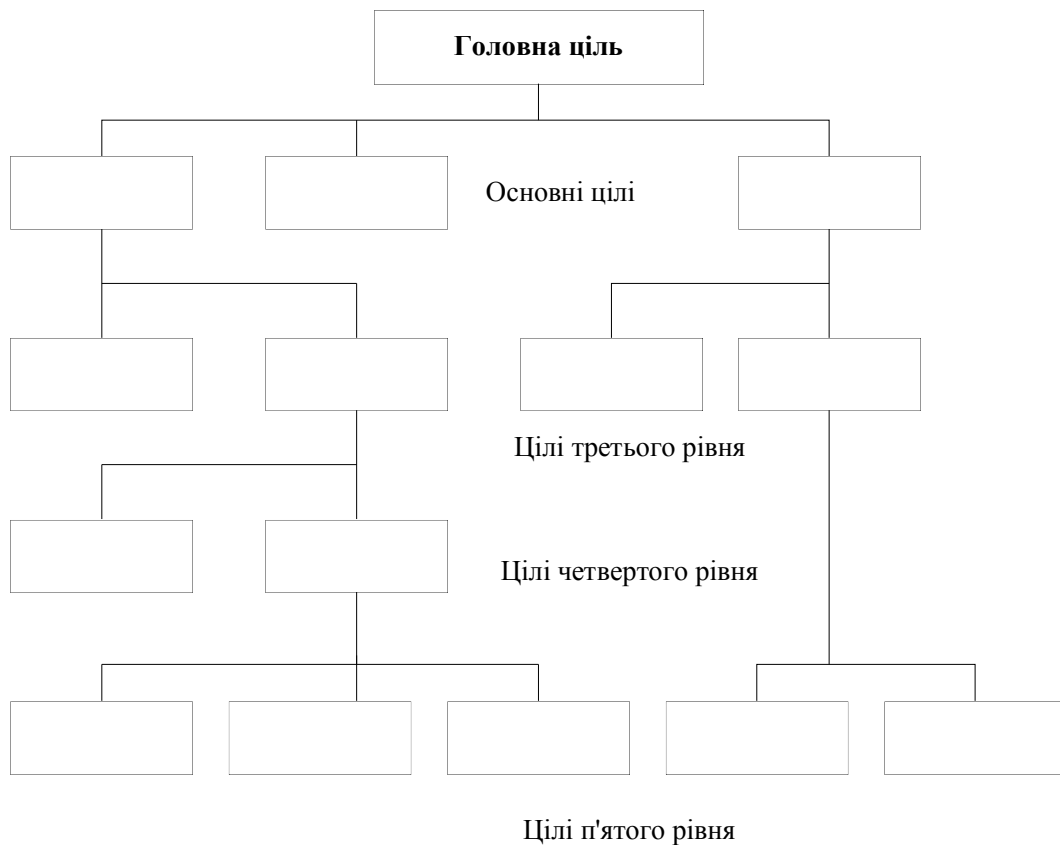


Рис. 2.5. “Дерево цілей” організації

Вершина «дерева цілей» відповідає основному виду діяльності підприємства, і її, зазвичай, називають місією. Вона відповідає на запитання: якими видами діяльності хоче займатися підприємство? Другий рівень «дерева цілей» відображає внутрішні цінності, яких дотримується вище керівництво організації. Оскільки вони значною мірою залежать від стилю керівника, то їх, як вже зазначалось, називають стилевими цілями. Всі інші цілі, розташовані нижче «дерева цілей», мають назву робочі цілі.

Таке «дерево цілей» спрощує процес оцінки відносної важливості (системних пріоритетів) кожної цілі, яка необхідна для встановлення ресурсів при розробці стратегічних планів.



Рис. 2.6. Декомпозиція цілі організації для маркетингової діяльності

Формування "дерева" передбачає уточнення цілей, заданих вищим керівництвом, на рівні СГЦ відповідно до конкретного ринку та ролі, яку він прагне відігравати на ринку. Також слід врахувати, за рахунок чого ця позиція буде досягнута (економія на витратах, диференціація чи концентрація). На цій стадії мова йде тільки про загальну орієнтацію, яка буде переведена в конкретну стратегію для кожного СГЦ.

Під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями, різними видами діяльності (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо). Схема (рис. 2.6) характеризує

процес поділу загальної цілі організації на складові елементи для маркетингової сфери.

*Визначення індивідуальних цілей.* Для того, щоб ієрархія цілей в організації набула логічної завершеності та стала реально діючим інструментом для їх досягнення, її треба довести до конкретного виконавця.

Таким чином, процес визначення цілей є трудомісткою, але об'єктивно необхідною стадією стратегічного планування, тому що цілі -- критерій прийняття рішень щодо необхідності змін, скорочення чи розширення ринкової політики організації.

### **Контрольні запитання до теми**

1. Назвіть ключові простори, в рамках яких організація визначає свої цілі.
2. Які цілі мають найбільш важливе значення?
3. В чому полягає суть "дерева рішень"?
4. В чому полягає значення формування місії?
5. Яку цінність має добре обґрунтована, правильно сформульована місія організації?
6. Назвіть фактори, які повинні бути враховані при розробці місії.
7. Ким розробляється місія?
8. Які цілі формулюються з врахуванням досягнення конкретного кінцевого результату?
9. Які цілі передбачають визначення загального напрямку розвитку?
10. Які цілі можна вважати довгостроковими, а які короткостроковими?
11. Ціль якого рівня управління називається генеральною?
12. Яку ціль неможливо досягнути за запланований період часу?
13. У випадку формулювання яких цілей досягнення однієї з них може означати відмову від іншої?
14. Які вимоги при формулюванні цілей організації забезпечують можливість контролю й оцінки діяльності, що направлена на їх досягнення?
15. Які вимоги при формулюванні цілей організації не передбачають перешкоджання досягнення інших цілей?
16. Яка вимога до формулювання цілей організації передбачає чітку фіксацію термінів досягнення поставлених цілей?

## ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

- *План викладу матеріалу*

1. Сутність «стратегічного контексту» підприємства
2. Поняття «стратегічний набір» та вимоги до стратегічного набору
3. Роль стратегічного планування, його основні функції і процедури
4. Методологія та логіка стратегічного планування

### 1. Сутність «стратегічного контексту» підприємства

Необхідність розробки підприємствами стратегії викликана: нестабільністю ринкового середовища; неповнотою інформації про його майбутній стан і впливом на підприємство.

Саме в таких умовах виникає *стратегічний контекст* діяльності підприємства. Тобто, його діяльність ніби роздвоюється і здійснюється по двох напрямках: а) поточна операційна діяльність, направлена на поточну діяльність; б) стратегічна діяльність направлена на майбутню прибутковість.

Стратегічний аспект діяльності підприємства в основному пов'язаний із *зовнішніми факторами*, які першочергово впливають на вибір бізнесу підприємства, а , відтак, визначають цей вибір, *внутрішніми факторами* що містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати.

Вибір бізнесу, у даному випадку, розглядається як напрям чи вид економічної діяльності підприємства, щодо виробництва конкурентних продуктів чи наданні послуг з виходом на певний ринок. Відтак, мова може йти як про бізнес підприємства у цілому, так і про окремі його види і сектори в межах виду, а отже і про окремі продукти чи послуги для певних ринків. В подальшому усі ці елементи в стратегічному контексті будемо розглядати, як певні стратегічні області бізнесу (СОБ) чи стратегічні зони господарювання (СЗГ) підприємства.

Наступним аспектом у стратегічному контексті підприємства є забезпечення *конкурентної переваги* в обраних сферах бізнесу.

Існує безліч засобів і способів забезпечення конкурентної переваги:

- ✓ Досягнення низьких витрат порівняно з конкурентами;
- ✓ Володіння найкращим продуктом на ринку;
- ✓ Розвиток високоякісного обслуговування покупця;
- ✓ Найбільш привабливі для покупця особливості продукції і стиль обслуговування;
- ✓ Забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями;
- ✓ Добре відома марка і репутація, тощо;

Ефективність вирішення проблем у стратегічному контексті залежить від: *по-перше*, адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища в довгостроковій перспективі;

*по-друге*, прийняття рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо питань функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу, конкурентної поведінки на ринку, на основі довгострокових планів.

Відповідно до цього дамо визначення стратегічного контексту підприємства:

**Стратегічний контекст підприємства** визначається його можливостями сприймати зміни в середовищі та ефективно реагувати на них в ході реалізації довгострокових цілей за допомогою стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу в цілому, окремих його напрямків, протидії конкурентам та місцем на ринку.

При розробці і реалізації стратегічних рішень доцільно дотримуватися певного стандартного набору правил, які відображають основні аспекти формування стратегії підприємства:

- формулювання (чи перевірка) місії підприємства;
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства;
- аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;
- аналіз альтернатив та вибір стратегій для СЗГ підприємства (бізнес-стратегій), в яких функціонує і має намір діяти підприємство, а також проведення оцінки потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей;
- розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;
- формування загальної стратегії як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;
- складання стратегічного плану в якому відображається весь «стратегічний набір» підприємства для реалізації;
- складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

В загальному можна констатувати, що **стратегічний контекст підприємства** охоплює напрями діяльності бізнесу підприємства, довгострокових цілей їх розвитку та управління на основі складання і реалізації загального плану (сценарію), який відображає можливу реакцію підприємства на зовнішні фактори і забезпечує конкурентну позицію на ринку.

Вданому контексті про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із фундаторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений І. Ансофф. Він писав: «...компанії, при відсутності планової і керованої стратегії, приречені на вимирання, за виключенням хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою худо-бідно але керують».

## **2. Поняття «стратегічний набір» та вимоги до стратегічного набору**

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, у літературі пропонується формування певного переліку взаємопов'язаних стратегій з яких складається стратегічний набір. Процес побудови стратегічного набору підприємства є діяльністю, що здійснюється на всіх рівнях управлінської

ієрархії, тому класифікація стратегій групується за рівнями організаційної структури управління:

- загальні стратегії для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- стратегії для кожного з напрямків діяльності підприємства;
- стратегія для кожної з функціональних підсистем;
- ресурсні стратегії для забезпечення досягнення стратегічних
- орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарних типів.

**Стратегічний набір** – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний період часу, з урахуванням специфіки функціонування та розвитку цього підприємства для досягнення поставлених цілей.

Для концентрації зусиль і ресурсів підприємству необхідно визначити одну головну (корпоративну) стратегію. Підприємство, що здійснює свою діяльність в конкурентному середовищі, повинно визначати свої конкурентні стратегії, конкурентні стратегії є певним уточненням корпоративної стратегії. Вони уточнюють за рахунок яких заходів підприємство може створити свої конкурентні переваги, бути лідером на ринку або постійно триматися на конкурентному ринку.

Вимоги, що висуваються до стратегічного набору:

- орієнтація до досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- якість змісту та розуміння необхідності застосувань певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість та динамічність стратегічного набору, можливість адекватного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними, основними, компенсаційними та резервними стратегіями;
- можливість швидкого коректування стратегічного набору.

У зв'язку з тим, що всі підприємства працюють в різних умовах, то не може бути двох ідентичних стратегічних наборів. *Добре сформований стратегічний набір* – той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого розвитку у відповідності до обраних стратегій. *Обґрунтований стратегічний набір* – той, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі. Побудова стратегічного набору – це діяльність всіх рівнів управлінської ієрархії. Нагадуємо, що за рівнем управління ієрархії стратегії поділяються: корпоративні, ділові, функціональні, організаційні. Умовою на шляху створення ефективного стратегічного набору є обов'язкове залучення всіх фахівців, що знаходяться на тих рівнях, які будуть розвиватися на основі відібраних стратегій. Саме така постановка питання забезпечує найбільшу

ефективність координації різних стратегій цього набору задля досягнення поставлених цілей.

Основне покликання стратегічного набору – це заповнення «стратегічної прогалини» підприємства.

«**Стратегічна прогалина**» – це інтервал між можливостями, які зумовлені наявними тенденціями розвитку підприємства в зовнішньому оточенні, та бажаними орієнтирами.

### **3. Роль стратегічного планування, його основні функції і процедури**

Процес розробки стратегії включає стратегічне планування та стратегічне управління.

*Стратегічне планування* – є особливим видом планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних дій і рішень у формі прогнозів, проектів, програм і планів. Вони передбачають розробку таких цілей і стратегій поведінки, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища. Його завдання полягає в впровадженні нововведень та змін.

Стратегічне планування повинно виконувати наступні функції:

1. встановлювати, оформляти і впроваджувати у діяльність підприємства елементи стратегії;
2. визначати перспективні напрямки розвитку фірми, основні види її діяльності;
3. формувати для компанії, загалом, а також для кожного структурного підрозділу зокрема, конкурентні цілі, що узгоджуються з корпоративною чи загальною стратегією;
4. стимулювати менеджерів до глибшої оцінки і максимального врахування можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та власних сильних і слабких сторін фірми;
5. створювати основу для раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів.

Для стратегічного планування є характерними наступні риси:

- націленість на середньо- і довгострокову перспективу (більше 1 року);
- орієнтація на вирішення ключових цілей системи від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;
- органічне поєднання намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів на їх досягнення, причому як наявних, так і тих, які будуть залучені в перспективі;
- врахування впливу на плановий об'єкт чисельних зовнішніх факторів, що мають негативний чи позитивний вплив;
- адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта і пристосовувати до них процес його функціонування.

Зміст стратегічного планування розкривають його процедури, основними з яких є: стратегічне прогнозування, програмування, проектування.

## **Процедура стратегічного прогнозування**

*Суть стратегічного прогнозування* полягає в науковому передбаченні стану об'єкта, в основі якого лежить або аналіз тенденцій його розвитку і їх проекція на майбутній період, або використання нормативних розрахунків.

Змістом стратегічного прогнозування є розробка довгострокових і середньострокових прогнозів, а його важливішими функціями є:

- 1) передбачувальна (описова);
- 2) рекомендує;
- 3) опис можливих або бажаних перспектив;
- 4) підготовка проектів рішення різноманітних проблем планування.

В умовах ринку зростає роль цієї процедури стратегічного планування. Це пов'язано з такими двома обставинами: по-перше ринкове господарство відрізняється коливаннями ринкової кон'юнктури і щоб не допустити значних помилок слід оцінювати можливі альтернативи ринкової динаміки, поведінку контрагентів і конкурентів, по-друге в ринковому господарстві стратегічне прогнозування виступає як вихідний пункт при обґрунтуванні проектів довгострокових програм: це пов'язано з тим, що багато процесів, які охоплюються програмами, мають високий ступінь невизначеності. Тому можна прогнозувати лише їх динаміку.

## **Процедура стратегічного програмування**

*Програмування* є другим ступенем в процедурі стратегічного планування. Під *програмою* розуміють наукове передбачення стану об'єкта в певний період (через 5, 10, 15 і більше років), в основі якого лежить чітке визначення мети і системи заходів, що забезпечують її досягнення, які узгоджені між собою за ресурсами, термінами виконання і виконавцями.

Будь-яка програма повинна містити:

- Перелік основних завдань;
- Сукупність і послідовність заходів її вирішення,
- Розрахунок прямих і непрямих затрат всіх основних видів ресурсів,
- Розподіл завдань за термінами і виконавцями.

В процесі своєї реалізації стратегічні програми виконують наступні функції:

1) здійснює орієнтацію програм не на продукцію, що випускається, а на задоволення певних суспільних потреб;

2) посилення цільової спрямованості планових розрахунків, створення можливості переходу в процесі стратегічного планування від "мови цілей" до "мови ресурсів"

3) формування стратегії для комплексного рішення певних проблем, забезпечення можливості формування комплексу заходів не за окремими ознаками (галузевими, регіональними, окремого підприємства), а за ознакою вирішуваної проблеми (наприклад, енергозберігаючі програми націлені на забезпечення економії енергетичних ресурсів в усіх галузях, виробництвах, регіонах, тощо);

4) зміна темпів і пропорцій розвитку, тобто забезпечення структурних зрушень в економіці.

## **Процедура проектування**



*Проектування* – заключна фаза всіх процедур стратегічного планування. Її призначення полягає в розробці проектів стратегічних планів всіх рівнів і часових горизонтів.

Проект стратегічного плану по своїй суті є проектом управлінського рішення по реалізації стратегічної політики відповідних суб'єктів управління.

В процесі проектування повинні розроблятися різні варіанти розвитку відповідних об'єктів управління з метою, щоб можна було:

а) вибрати оптимальний варіант стратегічного плану в даній господарській ситуації;

б) мати в наявності такий варіант проекту стратегічного плану, який в майбутньому буде відповідати умовам господарювання за зміненої ринкової кон'юнктури.

Проект стратегічного плану не є директивою, яка має бути беззаперечно виконана. Властивість директивності (обов'язковості) він одержує після його затвердження у встановленому порядку. В ринковій економіці найвищий ступінь директивності стратегічного плану – на рівні первинної ланки економіки – підприємства; із зростанням рівня управління ступінь обов'язковості послаблюється і забезпечується не адміністративним примусом, а інститутами права і економічними методами. Єдиним видом плану, що має силу законів в ринкових умовах є державний бюджет.

#### **4. Методологія і логіка стратегічного планування**

*Методологія будь-якої науки* є органічним поєднанням загально світоглядних, загально методичних, загально наукових принципів і методів пізнання та специфічної часткової методології.

В методології стратегічного планування виділяють три структурні елементи:

- 1) теорія і методологія філософії, соціології, економіки
- 2) загальнонаукова методологія
- 3) локальна система методології стратегічного планування

*Перший елемент* включає теорії пізнання, діалектику, теорію функціонування ринкової економіки; *другий елемент* включає досить розвинуту систему загальнонаукових методів, наприклад: спостереження, аналіз, синтез, індукцію і дедукцію, традиції, аналогії, моделювання соціально-економічних процесів, сходження від абстрактного до конкретного; *третій елемент* – система принципів і способів організації і побудови теоретичної і практичної діяльності, пов'язаної з розробкою проектів управлінських рішень у формі стратегічних прогнозів, програм і планів розвитку різних систем. В цьому елементі знаходять конкретизацію загальна методологія суспільних наук, теорія пізнання і система загальнонаукових методів стосовно до предмету даної науки.

**Методологія стратегічного планування** – це органічна єдність логіки розробки стратегічних прогнозів, проектів, програм і планів; специфічних методологічних принципів і підходів; системи показників, що виконуються в процесі стратегічного планування, а також системи методів складання і обґрунтування оптимальних прогнозних і планових показників.

У вузькому розумінні методологія стратегічного планування є сукупністю важливих теоретичних принципів і методів, що виконуються в процесі складання стратегічних прогнозів, проектів, стратегічних програм і планів, що забезпечують перехід від пізнання законів розвитку об'єктів стратегічного планування до їх практичного виконання при регулюванні економічних і соціальних процесів.

Система методології стратегічного планування дозволяє одержати відповіді на 5-ть принципово важливих питань:

1. Яка мета розвитку підприємства? (як об'єкта стратегічного планування)
2. Яка повинна бути послідовність процесу розробки стратегічних прогнозів, програм і планів?
3. Якими повинні бути самі стратегічні прогнози, програми і плани і які вимоги вони повинні задовольняти?
4. Які методичні підходи до вирішення яких саме проблем стратегічного планування слід використовувати?
5. За допомогою яких саме показників і методів можна забезпечити оптимізацію стратегічних прогнозів, програм і планів?

Вирішення проблеми стратегічного планування має певну *логіку*. Під **логікою стратегічного планування** розуміють впорядковану послідовність, взаємо узгодженість і обґрунтованість процедур, пов'язаних з рішенням будь-якої проблеми стратегічного планування, а також визначення вихідного пункту, якому повинен підпорядковуватись весь процес планової роботи.

Логіка стратегічного планування містить наступні структурні елементи:

1. *Визначення і формування цілей суб'єкта стратегічного планування.* Це відправний пункт логіки, її головна ідея. Під цілями в стратегічному плануванні розуміють бажані стани або результати функціонування підприємства в певний момент майбутнього. Завдання – це цілі, які бажано виконати до певного моменту часу в межах стратегічного планування. Цілі можуть бути не досягнуті в межах планового періоду, а завдання повинні бути в принципі такими, які можна виконати. Підприємство на стадії формування цілей і завдань повинно:

- визначати цілі і переваги їх на мову завдань, що дозволяє одержати своєрідний графік виконання останніх;
- передбачати чітке формулювання завдань і розробити критерії оцінки виконання кожної з них;
- виключити можливі протиріччя, конфлікти між завданнями і вирішити, що робити, якщо виконання одного завдання протирічить іншому.

Цілі і завдання підприємства знаходять концентроване відображення в його концепції, тобто запланованому задумі прогнозів, програм, проектів

2. *Аналіз вихідного стану підприємства в передплановий період.* Значення цієї процедури обумовлене тим, що розвиток підприємства визначається наявними виробничими потужностями, трудовими ресурсами та іншими факторами, що склалися в передплановий період. На мікрорівні здійснюються аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, в процесі якого виявляється: використання потенціалу підприємства, його сильні і слабкі сторони; можливі конкуренти та їх дії; стан конкурентного середовища, перспективи його розвитку;

рушійні сили; соціальне, економічне, правове, політичне та технологічне середовище.

### *3. Вивчення обсягу і структури потреб суспільства в плановому періоді.*

Виявлення потреб суспільства в різних товарах і послугах важливіша процедура логіки стратегічного планування, оскільки підприємства створюються і функціонують для задоволення певних потреб людей. Під ними розуміють об'єктивно необхідні умови протікання життєвих процесів, що відповідають ступеню розвитку суспільства, виробництва та суспільних відносин. Потреби можуть бути матеріальними і нематеріальними. Наприклад, їжа, одяг, житло, меблі - матеріальні потреби, надбання науки, культури, освіти – нематеріальні.

Потреби в ресурсах для поточного споживання у виробничій сфері визначаються на основі балансів "Ресурси та використання". Цей баланс дозволяє визначити певний обсяг використання продукції на внутрішньому ринку. Він складається в натуральному виразі в розрізі найважливіших видів продукції і паливних ресурсів.

Потреба в засобах виробництва і предметах споживання для накопичення визначається на основі можливого обсягу капітального будівництва, збільшення поточних і строкових запасів—матеріальних ресурсів.

Потреба населення в предметах споживання визначається на основі даних про базові обсяги споживання за даними статистики з врахуванням перспективних грошових доходів, динаміки заощаджень, прожиткового мінімуму, наукових і раціональних норм споживання, коефіцієнтів еластичності попиту на товари і послуги в залежності від росту доходів і цін. Норми споживання основних продовольчих і непродовольчих товарів можуть виконуватись на віддалену перспективу.

*4. Розрахунок обсягу і структури ресурсів.* Ресурси - це потенціал (лат. "потенція" сила, потужність) підприємства, тобто сукупність наявних можливостей і засобів. Ресурси, якими володіє підприємство в плановому періоді складаються з двох груп:

- наявних ресурсів,
- створювані в плановому періоді.

Для поточних оперативних планів найбільше значення мають наявні ресурси; в середньостроковому стратегічному плануванні важливість обох груп приблизно однакова; в стратегічному довгостроковому плануванні вирішальне значення мають ресурси, створювані протягом планового періоду.

*5. Узгодження ресурсів, потреб, приведення їх до оптимальної відповідності між собою—* завершальна стадія в логіці стратегічного планування. Оскільки обсяг ресурсів в плановому періоді є деяка скінченна величина, важливішою проблемою на цій стадії є забезпечення найбільшої (ефективності виробництва). Важливе значення на цій стадії має ранжування потреб, виділення пріоритетів задоволення потреб. Лише на основі відповідності між потребами і ресурсами можна завершити розробку прогнозів і сформулювати стратегічний план.

### **Контрольні запитання до теми**

1. В чому полягає необхідність розробки «стратегічного контексту» підприємства?
2. Дайте визначення «стратегічного контексту» підприємства?
3. Як ви розумієте поняття «стратегічний набір» сучасного підприємства?
4. Сформулюйте вимоги, що ставляться до «стратегічного набору»?
5. Яка є управлінська ієрархія до побудови «стратегічного набору» підприємства?
6. Дайте визначення стратегічного планування.
7. Яка суть стратегічного прогнозування, програмування та проектування?
8. Які структурні елементи містить логіка стратегічного планування?
9. Дайте визначення логіки стратегічного планування.
10. Коли застосування стратегічного планування є необхідним, доцільним і ефективним?

## **ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

- *План викладу матеріалу*

1. Загальна характеристика зовнішнього середовища підприємства (макросередовище і мікросередовище).
2. Система сканування зовнішнього середовища.
3. Прогнозування як метод оцінки майбутнього стану середовища.
4. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
5. Характеристика ПЕСТ-аналізу.
6. Модель п'яти конкурентних сил за М. Портером

### **1. Загальна характеристика зовнішнього середовища підприємства (макросередовище і мікросередовище)**

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує у середовищі. Аналіз середовища є початковим етапом формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує відповідну базу для визначення місії і цілей його функціонування. Аналіз середовища передбачає вивчення і дослідження трьох його складових:

- макросередовища;
- мікросередовища.
- внутрішнього середовища.

**Макросередовище** складається з елементів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Розрізняють такі основні компоненти макросередовища: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

**Мікросередовище** – учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього. Це насамперед споживачі, постачальники, конкуренти, посередники.

**Внутрішнє середовище** - сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства. Це виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо.

Існує безліч факторів зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства. Їх прийнято ділити за ознакою «впливу на діяльність підприємства», на фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу. В ідеальному варіанті було б бажано аналізувати й оцінювати всі фактори, як у поточній діяльності, так і в процесі стратегічного управління. На практиці зробити це досить важко. Тому необхідно обмежувати їх склад. Як доводить практика, загрози і можливості з якими зіштовхуються підприємства можуть бути представленні такими групами факторів: *економічне середовище, політичне середовище, технологічне середовище, соціально-культурне середовище, міжнародне, конкурентне, ринкове середовище, географічне середовище.*

Зазначені фактори впливають на діяльність підприємства. Вони можуть діяти, як у взаємодії один з одним, так і окремо. Тому для визначення ступеня

залежності діяльності підприємства від впливу цих факторів проводиться їх вивчення.

Вплив факторів макро- та мікросередовища на конкурентоспроможність підприємства зображено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Відносини підприємства із зовнішнім середовищем надзвичайно динамічні. У практичній діяльності не буває моментів, коли це середовище є статичним. Тому ситуації на підприємствах постійно змінюються. Керівники повинні уміти виявити появу факторів, правильно їх оцінювати і виробляти відповідну реакцію. Якщо зовнішнє середовище постійно не змінювалося б, то керівникам підприємств все одно довелось б враховувати вплив цього середовища. Отже, керівники підприємств повинні оцінювати якого роду зміни в зовнішньому середовищі очікуються в майбутньому і як зміна цих факторів може впливати на поточну діяльність.

## 2. Система сканування зовнішнього середовища

Після того, як визначено найвпливовіші фактори зовнішнього середовища підприємства, необхідно отримати про них всю можливу інформацію. Пошук інформації здійснюють за допомогою:

- сканування середовища (пошук сформованої інформації);
- моніторингу середовища (відстеження поточної та нової інформації);
- прогнозування (спроби створити інформацію про майбутній стан середовища).

Оцінювання інформації є заключним етапом аналізу середовища. Результати оцінювання використовують як основу для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій. Як приклад проаналізуємо фактори зовнішнього середовища одного з українських промислових підприємств, яке спеціалізується на приладобудуванні (табл. 4.1).

Проаналізувавши фактори макросередовища та їх вплив на підприємство, можна передбачити певні адекватні дії підприємства. Найвпливовішими факторами групи *"Рівень розвитку економіки"* є інфляція, дефіцит державного бюджету, спад виробництва, безробіття, ринкове регулювання економіки, лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків. Щоб запобігти їм, підприємство може вжити таких відповідних заходів:

- здійснити фінансові операції, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей;
- скоротити капітальне будівництво, згорнути науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) з віддаленими в часі результатами;
- стимулювати надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредитів постачальників, здійснювати бартер;
- формувати раціональну кадрову структуру;
- шукати нові напрямки діяльності, страхувати поставки, стимулювати партнерів;
- одержати міжнародний сертифікат на продукцію;
- використовувати цінові переваги, зменшувати витрати;
- запрошувати провідні компанії для аудиту підприємства.

Таблиця 4.1

Фактори макросередовища досліджуваного підприємства

Група факторів	Фактор	Прояв
1	2	3
1. Рівень розвитку економіки	1.1. Інфляція	Знецінення активів підприємства; Труднощі з одержанням довгострокових кредитів
	1.2. Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій
	1.3. Зміна структури державних видатків	Скасування державного замовлення на продукцію
	1.4. Спад виробництва	Дефіцит та подорожчання ресурсів
	1.5. Зростання безробіття	Знецінення робочої сили, звільнення працівників
	1.6. Встановлення високих	Відплив коштів зі сфери виробництва в бюджет

	податкових ставок	Скорочення платоспроможного попиту
	1.7. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору сфери господарської діяльності, послаблення дисципліни платежів та поставок
	1.8. Зниження стабільності в суспільстві	Підвищення ймовірності соціальних потрясінь, страйків
	1.9. Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	Можливість виходу на зовнішній ринок Приплив можливих товарів-конкурентів Можливість залучення іноземних інвестицій
	1.10. Зростання мобільності населення	Відплив працівників, у тому числі з виробництв зі шкідливими і важкими умовами праці
	1.11. Підвищення рівня освіти	Збільшення кількості вузів; можливість навчання і стажування за кордоном
	1.12. НТП у сфері виробництва	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій Використання нетрадиційної сировини Скорочення строків амортизації
	1.13. НТП у соціальній сфері	Підвищення рівня потреб населення
2. Державне регулювання економіки	2.1. Недосконала законодавча база	Часті зміни у законодавчих актах
	2.2. Антимонопольна політика	Антитрестівські та антикартельні закони
	2.3. Регулювання експорту-імпорту	Встановлення високих митних ставок
	2.4. Недосконала патентно-ліцензійна політика	Труднощі у законодавчому захисті та застосуванні власних винаходів
	2.5. Фінансова політика	Встановлення валютного коридору
	2.6. Соціальний захист споживачів	Екологічно чисті виробництва і товари
3. Природне середовище	3.1. Географічне положення	Вигідне географічне положення
	3.2. Географічні ринки збуту	Ринки збуту в Україні та Росії
4. Випадок	4.1. Стихійні лиха, війна	Страхування від стихійних лих
	4.2. Винахід товарів-субститутів	Вкладання коштів у маркетингові дослідження та науково-дослідні розробки

Серед групи факторів "*Державне регулювання економіки*" найвпливовішими є законодавча база та регулювання експорту-імпорту. Адекватні дії підприємства на ситуацію, що склалася:

- розробка кількох альтернативних стратегій діяльності;
- продаж готового виробу комплектуючими частинами, скорочення експорту.

Основні фактори, що характеризують вплив *природного середовища* на підприємство, - географічне положення та ринки збуту.

Відповідні дії підприємства;

- широка пропаганда і реклама товарів, що виготовляються;
- розширення ринку збуту у країнах, що межують з Україною (прикордонних).



Жодне підприємство не спроможне уникнути впливу фактора *випадку*, що включає також виникнення надзвичайних ситуацій. Аналіз останніх надзвичайних ситуацій на промислових підприємствах свідчить, що практично всі вони були викликані організаційно-технічними факторами: конструктивними недоробками або помилковими діями персоналу. Підприємства можуть дещо зменшити втрати від непередбачуваних випадків шляхом страхування від стихійних лих, маркетингу, постійного здійснення науково-дослідних робіт, співробітництва з науково-дослідними інститутами та вищими навчальними закладами.

### 3. Прогнозування як метод оцінки майбутнього стану середовища

**Прогноз** - це передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

У залежності від сприйняття можливості передбачення майбутнього розвитку процесів та явищ керівники можуть по-різному оцінювати необхідність та можливість прогнозування. Варіанти використання прогнозів в організації наведені у табл. 4.2.

Таблиця 4.2.

Варіанти використання прогнозів в організації [30, с. 151]

Роль прогнозу	Уявлення про майбутнє	Наслідки
Відсутність прогнозів (вони не потрібні)	Немає	Рішення приймаються без оцінки наслідків. Результат — криза та можливий крах організації
Відсутність прогнозів (вони неможливі)	«Фатум»	Нічого не можна змінити, тому не треба намагатись передбачити майбутнє; усе, що діється — несподіванка. Результат — такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Відсутність прогнозів (досить «славного минулого»)	«Розвиток» минулого	Зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними до поточної ситуації. Результат — такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Екстраполяція	Майбутнє схоже на минуле	Рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втрачено конкурентну позицію внаслідок прорахунків з інноваціями
Часткове прогнозування (прогнозування критичних точок)	Очікування кризи	Усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню; не завжди вдається вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Майбутнє можливо передбачити	Відсутність використання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильними або некорисними. Можливість кризи
Система варіантних прогнозів	Те саме	Основа системи планів, осмислення можливостей впливу на обставини (середовище). Результат — довгострокове існування організації

Розрізняють різні підходи щодо прогнозування, але будь-який із них можна віднести до *інтуїтивного* (на основі особистого судження) або *наукового* (раціоналістичного) типу.

Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо.

Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповняльних моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів- виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування. Останніми роками поширення набули:

- економетричні моделі;
- економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистичне оцінених рівнянь;
- галузеві моделі «витрати-випуск» тощо.

Особливості прогнозів, складених за найновішими методиками, полягають в тому, що вони містять як бажані так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози – це інструменти визначення цілей, але цілі — явище складніше за просте визначення та констатація напрямку розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми. Виходячи з цього, треба ретельно досліджувати не тільки способи встановлення цілей та відповідних стратегій, а й сутність самого явища - «мета», оскільки від цього залежить зміст концепції та окремих складових системи стратегічного управління.

Кожний бізнес, хоч би яким малим він був, завжди має прогноз для обґрунтування мети у своїй діяльності, що, у свою чергу, створює підґрунтя для свідомого розвитку підприємства.

*Найважливіші функції прогнозування* в системі стратегічного планування такі:

- визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозування (рис. 4.2);
- попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо прояву обмежень у системі «час - гроші».

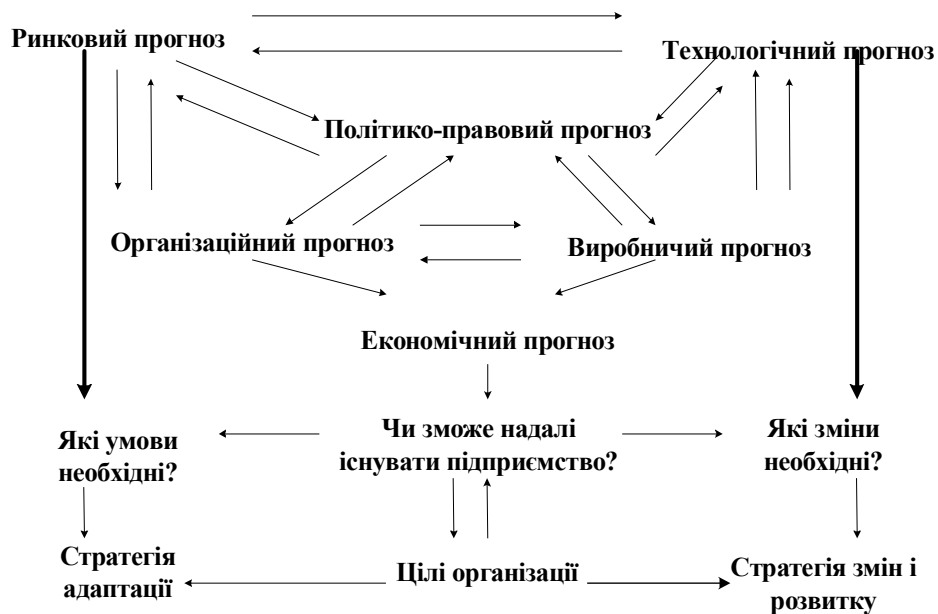


Рис. 4.2. Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства [30, с. 152]

Прогнозування є також необхідною основою для стратегічного планування. Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани. У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах. Це може бути:

- побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт - ринок»;
- оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);
- виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та метасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношенні «можливості - загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- розробка цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Проте деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, оскільки навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або зазнає краху під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

Завдяки використанню системи варіантних прогнозів створюються умови для перевірки результатів, здобутих за допомогою різних методів прогнозування,

тобто підвищується їх ймовірність. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати результати та мінімізувати збитки.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є *методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання* з різноманітними класифікаційними групуванням моделей.

До видів **методів екстраполяції** відносять: екстраполяцію даних про розміри об'єктів прогнозування; екстраполяцію оціночних функціональних характеристик об'єктів прогнозування; екстраполяцію системних і структурних характеристик об'єктів прогнозування.

Кожен із наведених видів методів екстраполяції включає в себе окремі групи, зокрема *екстраполяція даних про розміри об'єктів прогнозування* включає:

- екстраполяцію кількісних параметрів технічних засобів виробництва;
- екстраполяцію кількісних параметрів науково-технічного потенціалу;
- екстраполяцію кількісних параметрів окремих видів ресурсів;
- екстраполяцію окремих характеристик систем та їх елементів, що вивчаються у процесі SWOT-аналізу.

*Екстраполяція оціночних функціональних характеристик об'єктів прогнозування* включає:

- екстраполяцію даних про результативність діяльності системи та її окремих елементів;
- екстраполяцію оцінок якості функціонування систем різних типів.

*Екстраполяція системних і структурних характеристик об'єктів прогнозування* включає:

- екстраполяцію характеристик структурних елементів у досліджуваних системах;
- екстраполяцію оцінок якості функціонування систем різних типів.

Видами **експертних оцінок** є: індивідуальні експертні оцінки та колективні експертні оцінки.

Різновидами *індивідуальних експертних оцінок* є:

- оцінки типу „інтерв'ю”;
- аналітичні експертні оцінки.

*Колективні експертні оцінки* включають в себе:

- „метод комісії”;
- метод віднесеної оцінки;
- метод „Дельфі”.

**Методами моделювання** є такі види: логічні моделі – образи; математичні моделі; інформаційні моделі.

*Логічні моделі – образи* включають:

- історичні аналоги;
- метод сценарію.

До складу *математичних моделей* відносять:

- статистико-ймовірнісні моделі;

- економіко-математичні моделі;
- функціонально-ієрархічні моделі.

**Інформаційні моделі** складаються з:

- інформаційних моделей на базі патентної інформації;
- моделей на основі вивчення потоків науково-методичних матеріалів;
- інформаційних моделей міжнаукової (міждисциплінарної) взаємодії.

*Методи екстраполяції* базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість зазначеного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

*Експертні методи* базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

В основу *експертних методів* покладено п'ять основних умов групового вибору рішень.

**Умова 1.** Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору ( $> 3$ ) експертів ( $> 2$ ) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

**Умова 2.** Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, за якого відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги відносно колективної.

**Умова 3.** Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

**Умова 4.** Наявність незалежності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» їм товариством ступеня переваг.

**Умова 5.** Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта-лідера, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

Найпоширенішим експертним методом є метод Дельфі, який за більш, ніж 40-річну історію набув різних інтерпретацій та сфер застосування, зокрема й для розробки прогнозів (рис. 4.3).

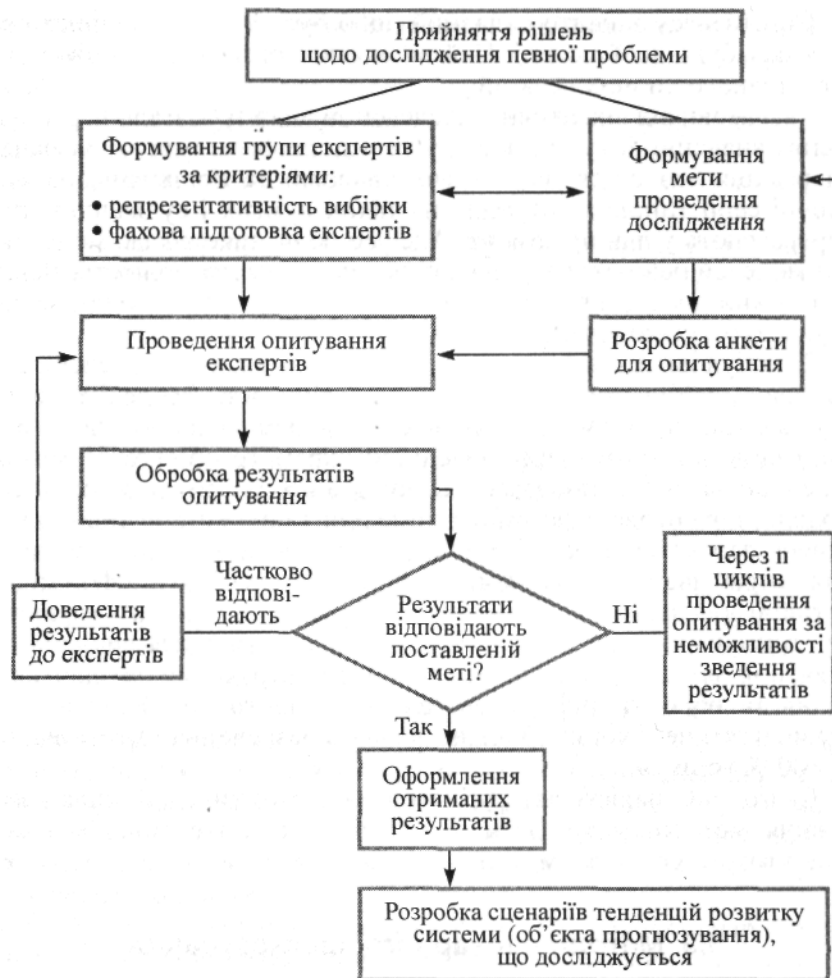


Рис 4.3. Принципова схема використання методу Дельфі при розробці сценарію розвитку подій [30, с. 157]

*Методи моделювання* являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю - мають на меті побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливості) їхньої динаміки, щоб на цій основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Цей висновок призводить до двох типів однаково хибних реакцій:

1) відмови від аналітичних моделей та аналізу взагалі, перебільшення значення інтуїції, досвіду та «здорового глузду». Зазначена реакція базується на методах аналогій та порівнянь, на вивченні серії типових ситуацій, на таких думках і судженнях, що переважають у даний момент. Але усе це - також клас моделей, але моделей певного типу, в яких насправді екстраполюється свій або чужий досвід, щоб досягти бажаного результату, який, за загальною оцінкою, є недосяжним;

2) побудови складної системи взаємозв'язаних моделей, що охоплює найбільший період складної дійсності. Моделі в такій ситуації дають відчуття можливості швидкої та точної ідентифікації ситуації, розрахунку поведінки

окремого об'єкта в умовах середовища, що змінюється, та пов'язаних із цим ризиків.

Такі моделі, зорієнтовані на суто формальні чинники для прийняття рішень, зарекомендували себе погано, оскільки потребували значних витрат часу, а отже, і коштів. Через великі обсяги інформації, потрібні для застосування моделей, у разі імовірного характеру отримуваних результатів менеджери відмовлялися використовувати ці моделі, посилаючись на «марно втрачений час для збирання та обробки інформації, що призводить до зволікання, з прийняттям необхідних рішень» за «незабезпечення гарантованого 100 % успіху».

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем.

#### **4. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища**

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішнє середовище стосовно організаційної структури, щоб визначити можливості і загрози для фірми. Оцінка виробляється за трьома параметрами:

1. Оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії.

2. Визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії фірми; спостереження за діяльністю конкурентів дозволяє керівництву бути готовими до потенційних загроз.

3. Визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальніфірмових цілей шляхом коригування плану.

Аналіз зовнішнього середовища дає організації час для прогнозування можливостей, час для складення планів на випадок непередбачених обставин і час для розробки стратегії, що може загрози в якісь вихідні можливості.

Загрози і можливості, з якими зіштовхується фірма, є різні, і мають свої особливості для кожної окремо взятої організації.

Потенційні зовнішні можливості фірми:

- здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів;
- шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовільнити більше потреб клієнтів;
- здатність використовувати навик і технологію “ноу-хау” у випуску нової продукції чи вдосконалення уже випущеної продукції;
- вертикаль інтеграція, зниження торгових бар'єрів на іноземних ринках;
- послаблення позиції фірми конкурента;
- можливість швидкого розвитку у зв'язку із швидким зростанням попиту на ринку;
- поява нових технологій.

Потенційні зовнішні загрози:

- вхід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами;
- зростання продажу продуктів – субститутів;
- повільне зростання ринку;
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів;

- закони чи вимоги, що дорого коштують;
- висока замінність від зниження попиту, стану життєвого циклу, розвитку бізнесу;
- зростання вимогливості постачальників і покупців;
- несприятливі демографічні зміни і тд.

Організація може видозмінити чи доповнити список характеристик зовнішнього середовища виходячи із особливостей діагностованої організації і ситуації в якій вона перебуває.

Ретельний аналіз визначає задані характеристики, дозволяє скласти список можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, і визначити їх вплив на підприємстві. У цій роботі беруть участь експерти, що оцінюють силу впливу факторів зовнішнього середовища в діапазоні від -5 балів – це є сильна небезпека; 0 – відсутність впливу; + 5 – сильна можливість.

Експерти визначають також значущість кожного фактора. Факторам однієї природи притаманна рівна значущість. Тому визначають значущість факторів за групами факторів:

1. Економічні – 3 бали.
2. Політичні – 2 бали.
3. Ринкові – 2 бали.
4. Виробничо-технологічні – 3 бали.
5. Конкурентні – 2 бали.
6. Міжнародні – 1 бал.
7. Соціальні – 2 бали.

Вплив і-тої групи факторів визначають за такими формулами:

- формула можливості:  $+Q_i = \lambda_i \Sigma(+P_{ij})$ ;
- формула загрози:  $-Q_i = \lambda_i \Sigma(-P_{ij})$ ,

де  $(+P_{ij})$ ,  $(-P_{ij})$  – відповідно позитивна від 0 до +5 і негативна від 0 до -5 оцінка сили впливу зазначеного фактора або якоїсь групи факторів;

$\lambda_i$  – значущість і-тої групи факторів.

Для визначення найбільш важливих факторів Вілсон запропонував матрицю ймовірності посилення фактора – вплив фактора на організацію.

Імовірність	Висока	Середня	Низька
Вплив			
Високий	ВВ	ВС	ВН
Середній	СВ	СС	СН
Низький	НВ	НС	НН

Фактори, що потрапили на поле матриці ВВ, ВС, ВН, вимагають найбільш пильної уваги при розробці стратегії, хоча для надійності проведення оцінки слід дуже ретельно здійснювати аналіз факторів кожного поля.

На наступному етапі проводиться оцінка важливості і ступеня впливу виявлених можливостей і загроз на організацію. Для оцінки можливостей використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей.



Імовірність використання можливості	Сильний вплив можливості	Помірний вплив можливості	Низький вплив можливості
Висока	ВС	ВП	ВН
Середня	СС	СП	СН
Низька	НС	НП	НН

Матриця складається з 9-ти полів можливостей, які мають різне значення для організації. Обов'язково треба використати можливості, що потрапили на поле ВС, ВП, СС, а можливості, що потрапили на поле СН, НП, НН можна не брати до уваги при формуванні стратегії. Можливості іншого поля матриці, організація може враховувати за наявності відповідних ресурсів. У такий же спосіб складається матриця для оцінки загроз.

Можливі наслідки загроз				
Загроза	Руйнування	Критичний стан	Важкий	Легкі удари
Висока	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
Середня	СР	СК	СВ	СЛ
Низька	НР	НК	НВ	НЛ

Найбільшу небезпеку для організації становлять загрози, що потрапили на поле ВР, ВК, СР, ті, що потрапили на поле НР, СК, ВВ повинні бути усунені у першу чергу. Уважний підхід потрібен і для загроз, що знаходяться на полях СВ, ВЛ, НК. Постійна увага потрібна і для розвитку стану загроз, які потрапили на поле матриці, що залишилися.

Матричний аналіз використовується при складанні профілю середовища, з метою оцінки відносної значущості для організації окремих факторів середовища. У таблицю профілю середовища вписуються окремі фактори середовища, що оцінюються експертами за такою шкалою:

1. Важливість для галузі (А) за шкалою:
  - 3 – велика;
  - 2 – помірна;
  - 1 – слабка.
2. Вплив на організацію за шкалою (В):
  - 3 – сильного впливу;
  - 2 – помірною;
  - 1 – слабкою;
  - 0 – відсутнього.
3. Спрямованість впливу (С):
  - +1 – позитивна;
  - 1 – негативна.

Після цього визначається інтегральна оцінка ступеня важливості кожного фактора середовища, яка визначається шляхом перемноження 3-ох експертних

оцінок А\*В\*С, що є основою для виділення тих факторів, які мають важливе значення для організації.

## **5. Характеристика ПЕСТ-аналізу**

Для аналізу тенденцій зміни зовнішнього середовища фірми використовується техніка аналізу ПЕСТ, або СТЕП<sup>1</sup>, яка дозволяє більш ширше глянути на те, як впливає оточення на конкретну фірму.

Дана методика передбачає вивчення чотирьох основних груп чинників, що впливають на фірму, а саме: політичних, економічних, соціальних, технологічних. Проте на практиці аналізується більш широкий набір чинників. Поза сумнівом, що поточна економічна ситуація, суспільні і політичні тенденції, технологічна конкуренція впливають на розвиток компанії. Але окрім цього не можна не враховувати такі чинники, як: правовий клімат, природне середовище, демографічна ситуація, культурне середовище тощо - всі вони серйозно впливають на вибір стратегії фірми. Зовнішні обставини часто приводять до утворення абсолютно нових і руйнування старих стратегічних альянсів, появи нових ринків збуту, зміни системи пріоритетів фірм, і звичайно вони створюють нескінченну череду проблем і відкривають масу можливостей перед компаніями.

### *Зміни факторів зовнішнього середовища.*

Розглянемо деякі можливі зміни вище перелічених чинників макросередовища.

#### *1. Політичні фактори.*

- зміна уряду;
- посилення або послаблення ролі профспілок;
- кінець холодної війни;
- створення або розпад політичних блоків;
- ескалація озброєних конфліктів;
- нагнітання або ослаблення напруженості в різних регіонах;
- стабілізація політичної ситуації в регіоні, країні, районі.

#### *2. Економічні фактори:*

- зміна валового національного продукту;
- зростання або зниження темпів інфляції;
- зміна вартості кредитів;
- падіння рівня доходів населення і розміру заощаджень;
- зміна цін;
- зростання або скорочення рівня безробіття;
- спад в деяких галузях промисловості;
- зміни курсів валют;
- зміна галузевої структури економіки.

---

<sup>1</sup>ПЕСТ або СТЕП відповідає англійській аббревіатурі PEST або STEP (political, economic, social, technological environment). Термін STEP може бути також використаний і в значенні “покроковий аналіз” (від англійського виразу step by step).

### 3. Соціальні фактори:

- зниження або підвищення рівня освіти;
- зростання кількості службовців;
- зростання інтересу до соціальних проблем;
- зміна відношення до корпоративних цінностей;
- зникнення і виникнення релігійних течій;
- розвиток тенденції до забезпечення легкого життя;
- прагнення до позбавлення від зайвої ваги;
- збереження стилю життя, звичаїв і звичок.

### 4. Технологічні фактори:

- прискорення і розвиток науково-технічного прогресу;
- розробка і впровадження нових технологій;
- зростання кількості техногенних катастроф;
- вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів;
- збільшення бюджетних коштів на НДДКР.

### 5. Правові фактори:

- розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності;
- розвиток законодавства з захисту навколишнього середовища;
- підвищення вимог з боку державних закладів, що стежать за дотриманням законів;
- зростання кількості груп зо захисту інтересів громадськості.

### 6. Демографічні фактори:

- зростання або скорочення чисельності населення;
- зростання або скорочення народжуваності;
- старіння населення;
- зміна вікового складу населення;
- міграція населення;
- зміна в структурі домашнього господарства.

### 7. Природні фактори:

- виснаження ресурсів;
- збільшення забруднення навколишнього середовища;
- дорожчання енергоносіїв;
- посилення боротьби за захист навколишнього середовища (відсутність такої боротьби).

### 8. Культурні фактори:

- збереження стійкості базових культурних цінностей;
- розвиток субкультур;
- зміна вторинних культурних цінностей.

#### *Етапи аналізу зовнішнього середовища.*

Технологія використання методики ПЕСТ-аналізу достатньо проста і складається з декількох етапів.

*Етап 1.* Виділяють чинники, що визначають стан макросередовища компанії.

*Етап 2.* Чинники виписують в таблицю окремо по кожній складовій макросередовища.

*Етап 3.* Чинники аналізують і визначають стан кожного чинника і тенденцію його зміни.

*Етап 4.* Оцінюють характер впливу чинників на діяльність компанії (негативний або позитивний).

*Етап 5.* Оцінюють ступінь впливу чинників на діяльність компанії за шкалою від -5 (вкрай негативний вплив) до +5 (вкрай позитивний вплив).

*Етап 6.* Визначають сумарний вплив на фірму всіх чинників зовнішнього середовища з врахуванням характеру їх впливу.

*Етап 7.* Розробляють план заходів у відповідь (можливих дій організації з ослаблення або запобігання негативної дії на її конкурентні позиції загроз і використання сприятливих можливостей, що відкриваються).

*Етап 8.* Оцінюють ступінь впливу на діяльність компанії кожного з чинників за умови, що компанія відповідним чином відреагує на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі (шкала від -5 до +5).

*Етап 9.* Визначають силу і спрямованість сумарного впливу на компанію чинників зовнішнього середовища за умови, що компанія відповідним чином відреагує на ті зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

*Етап 10.* Визначають, чи не з'явилися нові чинники макросередовища, що впливають на діяльність компанії, і повертаються до етапу 1.

Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді таблиці (табл. 4.7).

Аналіз за методикою ПЕСТ повинен проводитися систематично. Частота його проведення залежить від сфери бізнесу і рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Проте навіть, якщо відповідно до прогнозу деяка тенденція зміни чинників збережеться, не завжди можна достатньо точно оцінити її вплив на фірму. В цьому випадку як зв'язуючу ланку між макросередовищем і внутрішнім середовищем компанії доцільно використовувати *модель п'яти сил конкуренції* і з її допомогою визначити, як вказані зміни можуть вплинути на кожну з п'яти сил.

Таблиця 4.7

Узагальнення результатів ПЕСТ-аналізу

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденція розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу (-5) – (+5)	Можливі дії організації	Ступінь впливу (після прийнятих заходів) (-5) – (+5)
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори 1. 2. ...						
Економічні фактори 1.						

2. ...						
Соціальні фактори 1. 2. ...						
Технологічні фактори 1. 2. ...						
Правові фактори 1. 2. ...						
Демографічні фактори 1. 2. ...						
Природні фактори 1. 2. ...						
Сумарний вплив усіх факторів						

## 6. Модель п'яти конкурентних сил за М. Портером

Неможливо проаналізувати і оцінити стан фірми без дослідження структури і динаміки галузі, в якій дана фірма працює. Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі і окремих товарних ринків усередині неї. Крім того, такий аналіз дозволяє зрозуміти характерні для галузі можливості та існуючі загрози, визначити ключові чинники успіху галузі. Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі і конкуренції в ній є вивчення конкурентної боротьби, визначення її джерел, оцінка ступеня дії конкурентних сил. Неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі.

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- суперництво між фірмами усередині галузі;
- сила постачальників;
- сила покупців;
- можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- спроби компаній і різних галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.

Значення і вплив кожного з чинників конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво і збут продукції та прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, прагнучи отримати власну вигоду, знижують прибуток фірм. Конкуренція усередині галузі також

знижує прибуток, оскільки для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів дія чинників, представлених в моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого - перешкодами для виходу на ринок нових фірм. Всі перераховані чинники створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і "старіння" наявних конкурентних переваг.

Запропонована М. Портером модель конкурентного середовища підприємства описує всіх учасників галузевого ринку і може використовуватися для аналізу структури галузі. Ця модель не тільки найширше використовується на практиці, але й достатньо проста у застосуванні.

#### *Суперництво між фірмами усередині галузі*

Зі всіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив на привабливість галузі має конкурентна боротьба між конкуруючими фірмами, що представляють однотипні товари і послуги. Конкуренція виникає у зв'язку з тим, що у однієї або декількох фірм з'являється можливість або необхідність поліпшити свою діяльність.

Рівень конкуренції між учасниками галузі можна представити як функцію восьми змінних:

- кількість конкурентів і їх можливості;
- темпи зростання ринку;
- ступінь диференціації продукції;
- витрати покупця, пов'язані зі зміною постачальника;
- собівартість виробництва і ціни на готову продукцію;
- витрати на вихід з галузі (бар'єри на шляху виходу з ринку);
- відмінності в моделях корпоративної поведінки, ступінь дотримання всіма учасниками галузі "правил гри";
- придбання потужними компаніями з інших галузей збиткових фірм і здійснення рішучих та добре профінансованих заходів щодо перетворення їх в лідерів ринку.

Оцінюючи силу тиску на компанію конкуруючих фірм, слід пам'ятати про те, що могутня конкурентна стратегія, що застосовується однією фірмою, посилює конкурентний тиск на інші фірми. Окрім цього, те, як конкуруючі фірми застосовують різноманітні види "зброї" для того, щоб перемогти суперників, визначає правила конкуренції в галузі і показує, що необхідно зробити, щоб добитися успіху.

#### *Сила постачальників*

Чи є постачальники тієї або іншої галузі промисловості сильною або слабкою конкурентною силою, залежить від умов, які склалися в галузі, фірм-постачальників і від значення для споживача товару, який вони поставляють.

Вплив постачальників на привабливість галузі і на конкурентні переваги фірм-виробників можна представити функцією семи змінних:

- концентрація постачальників, тобто кількість фірм-постачальників і співвідношення їх можливостей;
- ступінь диференціації і унікальності продукції постачальників;
- наявність товарів-замінників;
- витрати, пов'язані з переключенням на іншого постачальника;
- значення галузі для постачальника;
- значення фірми-постачальника для покупця, сила впливу продукції постачальника на якість і ціну продукції покупця;
- загроза інтеграції вперед по ланцюжку цінностей зі сторони постачальників.

#### *Сила покупців*

В певних ситуаціях споживачі володіють значною ринковою владою і здатні диктувати свої умови виробникам продукції, впливаючи на рівень прибутку останніх.

Сила їх впливу залежить від цілого ряду чинників, що визначають ринкову ситуацію, а також від порівняльної величини їх закупівель по відношенню до обсягу ринку в цілому. Чим потужнішими є покупці і чим більшу кількість продуктів вони купують, тим більше у них можливостей впливу на хід переговорів з продавцями.

Ступінь дії різних груп споживачів на привабливість галузі і на процес формування конкурентних переваг фірми залежить від наступних чинників:

- концентрації споживачів, тобто їх кількості і обсягу закупівель;
- ступеню стандартизації і диференціації продукції, що придбана споживачем;
- можливості покупців здійснити вертикальну інтеграцію назад;
- ступеню впливу ціни продукції, що купувалася, на собівартість продукції споживача (частка у витратах);
- прибутковості галузі фірми-покупця;
- ступеню організації споживачів (наявність спілок споживачів, законів про захист прав споживачів тощо);
- вартості переключення на нового постачальника або товара-замінника;
- значення продукту, що купувався, для забезпечення необхідного рівня якості товарів фірми-покупця.

Споживачі, як правило, більш чутливі до ціни, якщо продукт, що купувався, не диференційований, його вартість достатньо велика в порівнянні з доходами, а якість не має першорядного значення. І навпаки, в тих випадках, коли товари / послуги, що купувалися / надавалися багато разів окуповують себе, покупці зазвичай нечутливі до цін, в набагато більшій мірі їх цікавить якість продукції.

#### *Можливість появи нових конкурентів усередині галузі*

Вірогідність появи на ринку нових організацій-учасниць залежить від двох чинників: бар'єрів на шляху входження в галузь і очікуваної реакції компаній, вже діючих на ринку, на прихід нового суперника. Якщо вхідні бар'єри високі, на компанію-новачка негайно нападають “удари” конкурентів, що зайняли оборонну позицію. В цьому випадку загроза появи в даній галузі нових фірм невелика. Якщо ж проникнення в галузь не представляє особливих зусиль, а рівень

прибутку достатньо високий, то кількість фірм в ній збільшуватиметься. Проте, якщо при цьому споживчий попит не буде рости пропорційно зростанню пропозиції в цілому по галузі, то ціни, а отже, і прибуток падатимуть. Наприклад, поява нових конкурентів за останні 30 років в багатьох галузях промисловості США мала руйнівну дію на найбільші потужні і сильні компанії. Це торкнулося таких галузей, як сталеварна, текстильна, автомобільна, виробництво побутової техніки, виробництво металоріжучих верстатів, створення високих технологій.

Загрозу появи нових конкурентів можна представити як функцію дев'яти змінних:

- економія на масштабах виробництва;
- товарна диференціація;
- обсяг необхідних капвкладень;
- політика державного регулювання;
- доступ до каналів розподілу;
- прихильність до товарних марок і переваги покупців;
- ступінь готовності компаній, що працюють на ринку, охороняти свої позиції;
- доступ до нових технологій і “ноу-хау”;
- використання ефекту кривої досвіду.

При розгляді загрози вторгнення ззовні необхідно враховувати ще два стратегічно важливі моменти. По-перше, зміна умов діяльності компаній вимагає внесення коригувань в стратегію. По-друге, значний вплив на умови, що визначають ступінь загрози зовнішнього вторгнення справляють галузі, що зачіпають крупні сегменти, стратегічні рішення. Зокрема, посилення вертикальної інтеграції у ряді галузей привело до зростання ефекту масштабів виробництва, одночасно вирости і пов'язані з обсягом необхідних первинних капвкладень вхідні бар'єри.

*Спроби компаній і різних галузей завоювати покупців, пропонуючи їм свої товари-субститути*

В даному випадку під субститутом (замінником) розуміється матеріальний товар (послуга), що відповідає тим же потребам, що і конкретний товар (послуга), що виробляється в даній галузі. Фірми різних галузей нерідко вступають в гостру конкурентну боротьбу, оскільки товари, що випускаються ними, є взаємозамінними. Продукти-субститути лімітують можливість фірми визначати умови продажу і одержувати прибуток, оскільки на певному етапі покупці можуть віддати перевагу заміннику.

Рівень конкуренції з товаром-субститутом визначається наступними чинниками:

- витрати споживача пов'язані з переключенням на товар-замінник;
- рівень конкуренції в галузі, що виробляє товари-субститути;
- прибутковість галузі, що виробляє товари-субститути;
- співвідношення параметрів ціна/якість у товарів-субститутів;
- сила замінника (ступінь переваги субститута над товаром галузі за параметрами, що мають значення для споживача).



Як правило, чим нижча ціна замінників, чим вища їх якість і експлуатаційні характеристики і чим нижчі витрати користувача, тим вища дія на конкуренцію з боку товарів-субститутів.

При використанні моделі М. Портера слід враховувати, що істотний вплив на рівень конкуренції в галузі і на кожну з вищеперерахованих сил надає ряд найважливіших елементів державної політики, зокрема:

- антимонопольна політика;
- фінансова політика стимулювання конкуренції;
- регулювання зовнішньоекономічних зв'язків;
- участь держави у виробництві і реалізації продукції;
- державна стандартизація;
- регулювання видобування корисних копалин;
- патентно-ліцензійна політика;
- соціальний захист споживачів.

Ідеальне конкурентне середовище відносно отримання прибутку - це таке середовище, в якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію, коли немає хороших товарів-замінників, вхідні бар'єри виходу на ринок відносно високі і конкуренція між існуючими фірмами досить помірна. Проте, якщо хоча б деяка з п'яти сил конкуренції достатньо сильна, галузь може бути привабливою з погляду конкуренції тільки для тих фірм, чий стан на ринку і ринкова стратегія забезпечують хороший захист проти тиску конкуренції, щоб забезпечити фірмі можливість отримувати прибуток, що перевищує середній рівень.

Для того, щоб проаналізувати конкурентне оточення, слід оцінити вплив кожної з п'яти сил. Як правило, чим сильніший їх загальний тиск, тим нижча рентабельність діючих у галузі фірм.

### ***Приклад використання методики ПЕСТ і моделі М. Портера***

Розглянемо в якості прикладу, що ілюструє використання ПЕСТ-аналізу і моделі Портера, чинник демографічної кризис в Україні і подивимося, як він може вплинути на модель п'яти сил конкуренції у сфері вищої освіти.

1. *Конкурентна боротьба.* Різко посилиться боротьба за абітурієнтів. Багато новостворених вузів будуть не в змозі конкурувати з тими, що мають більш стійкі конкурентні позиції, солідну репутацію, що завоювали широку популярність і визнання державними освітніми установами. Якщо не враховувати цей чинник в своїх стратегічних планах, не робити спроб стати унікальним закладом, то велика вірогідність ліквідації.

2. *Сила покупців.* В умовах скорочення кількості фахівців сила покупців-підприємств помітно ослабне, і вони будуть вимушені для забезпечення стабільного поповнення своїх організацій трудовими ресурсами встановлювати більш тісні контакти з освітніми установами, зацікавлювати їх в співпраці, наприклад, надаючи спонсорську допомогу.

3. *Нові конкуренти.* Навряд чи в умовах демографічної кризи і скорочення попиту на освітні послуги створюватимуться нові освітні установи. Отже загрозу появи нових конкурентів можна оцінити як низьку.

4. *Сила постачальників.* Для вузів постачальниками є середні школи і система середньої професійної освіти. Швидше за все, в умовах скорочення кількості школярів сила постачальників зростатиме, тобто залежність вузів від даних освітніх установ посилиться.

5. *Товари-замінники.* В даний час в Україні складно підібрати товари-замінники для даної сфери діяльності, тому демографічні зміни не приведуть до зміни сили впливу даного чинника на сферу вищої освіти.

Зрозумівши конкурентну динаміку галузі, можна думати про те, які кроки робити, як використовувати ті або інші можливості. Фірма може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. “Хто застережений, той озброєний”. Якщо компанія частіше, ніж конкуренти, намагається прогнозувати майбутнє, то велика вірогідність того, що вона зможе тримати під контролем майбутню ситуацію, тоді як конкуруючі організації зможуть лише реагувати на неї.

### **Контрольні запитання до теми**

1. Назвіть фактори макро-та мікросередовища.
2. Охарактеризуйте систему сканування зовнішнього середовища.
3. Сформулюйте варіанти використання прогнозів в організації.
4. З якою метою використовують метод Дельфі?
5. Визначте можливості та загрози зовнішнього середовища.
6. Яка необхідність складання переліку зовнішніх небезпек і можливостей?
7. Які фактори зовнішнього середовища необхідно оцінювати для визначення існуючого становища підприємства.
8. Охарактеризуйте етапи аналізу зовнішнього середовища у відповідності до ПЕСТ матриці.
9. Назвіть етапи аналізу зовнішнього середовища.
10. В чому полягає сутність моделі п'яти сил конкуренції?
11. Хто є автором моделі п'яти сил конкуренції?

## ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### • План викладу матеріалу

1. Стратегічний потенціал та підходи до його визначення.
2. Діагностика стратегічних ресурсів підприємства.
3. Аналіз рівня організаційної культури.
4. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства.
5. Побудова матриці SWOT-аналізу.

#### 1. Стратегічний потенціал та підходи до його визначення

Важливе значення в процесі вибору стратегії відводиться аналізу стратегічного потенціалу підприємства.

**Стратегічний потенціал** – це економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії.

Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, само відтворюваність, гнучкість тощо. Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності.

Стратегічний потенціал підприємства в сукупності утворюють стратегічні компоненти, до яких належать: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура.

Існують такі підходи до визначення потенціалу організації:

1. **Ресурсний підхід (або обліково-звітний)**, зорієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих складових. Оцінюючи потенціал підприємства, треба враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням знарядь та засобів праці; трудові ресурси; енергетичні й інформаційні ресурси; фінансові ресурси. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів. Як наслідок потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових потенціалу підприємства з метою досягнення максимальних результатів.
2. **Структурний підхід (функціональний)** зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Він визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, які задаються найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремими підсистемами підприємства, що використовуються в галузі.

При функціональному підході виділяються три напрямки діяльності підприємства: постачання, виробництво та збут (табл.5.1).

Таблиця 5.1

## Функціональні сфери дослідження підприємства

Об'єкт	Потенціал, що досліджується
Виробництво	Якість виробничого планування Гнучкість виробничих ліній Технологічний рівень
Постачання	Кількість та надійність постачальників Особливості транспортування та зберігання сировини Величина та оборотність оборотного капіталу
Збут	Система організації збуту Місцезнаходження збутових філій Фаза життєвого циклу продукту

Можуть бути вивчені й забезпечуючи сфери діяльності підприємств: фінанси, кадрова політика та служба інформації.

Аналіз і оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані із певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо щодо внеску в потенціал.

**3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід** спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям. Він визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному, уявленню про склад, структуру та механізми його функціонування, для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Він знаходить відображення в нормативному дереві цілей із широким спектром локальних системних характеристик окремих елементів і взаємозв'язків.

Практична оцінка потенціалу підприємства за цим підходом проводиться за методом матриці горизонтальних рішень, коли здійснюється визначення першочерговості виконання запропонованих для досягнення поставлених цілей проектів (табл.5.2)

Таблиця 5.2

## Приклад матриці горизонтальних рішень

Стадії досліджень та розробок	Продукт	Замовник	Ресурси
Відкриття			
Створення			
Впровадження			
Розробки			

**4. Інформаційний підхід** акцентує увагу на оптимальності зв'язків і діагностиці інформаційних потоків між елементами потенціалу. Аналіз і оцінка інформаційних зв'язків стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами оскільки всі його елементи функціонують одночасно у сукупності, тому дуже складним є встановлення достатності, своєчасності і достовірності інформації та наслідків від порушень у цьому процесі з урахуванням його витратності.

Як бачимо, запропоновані підходи відзначаються новизною та перспективністю застосування, їх реалізація вимагає збору та обробки значних масивів інформації. Інформація, необхідна для аналізу діяльності виробничого підприємства в розрізі джерел, об'єктів та методів дослідження, наведена в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Вихідна інформація для організації дослідження підприємства

Об'єкт дослідження	Джерело інформації	Методи дослідження
Склад, повноваження та обов'язки структурних одиниць організації	Статут підприємства Установчий договір Колективний договір Посадові інструкції	Обробка документів
Аналіз фінансово-майнового стану підприємства	Бухгалтерська звітність підприємства (форми 1, 2, 3)	Вибір показників, розрахунок показників ефективності та фінансових коефіцієнтів
Аналіз виробництва	Статистичні звітність (форма №5с)	Статистична оцінка, побудова графіків
Аналіз маркетингу	Поточні документи планового відділу, відділу маркетингу та збуту, відділу постачання	Застосування методик оцінки маркетингової активності підприємства

Організувати роботу щодо збирання, обробки та аналізу всієї інформації про підприємство доцільно шляхом аналізу за допомогою критичних запитань, на які ви шукаєте відповіді та застосування практик: опитування керівників вищих та середніх управлінських рішень; робота з декількома експертами на підприємстві; анкетування.

Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію.

Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу попиту (ЖЦП) тощо. Ці методи можна використовувати як кожний окремо, так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в СЗГ.

## 2. Діагностика стратегічних ресурсів підприємства

До стратегічних ресурсів відносять: фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні. В узагальненому вигляді вони наведені у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Стратегічні ресурси організації

Складові стратегічного потенціалу	Ресурси						
	Фінансові	Кадрові	Інформаційні	Технічні	Технологічні	Управлінські	Організаційні
Макроекономічний аналіз в країні та за кордоном							
Виявлення потреб, запитів потенційних споживачів							
Аналіз кон'юнктури ринку та прийняття управлінських рішень							
Облік інтересів зацікавлених осіб							
Гнучкість виробництва							
Оновлення продукції							
Гнучкість управління							
Конкурентоспроможність фірми							
Частка ринку							
Інвестиційні можливості							
Інші важливі складові							

В основі їх діагностики лежить аналіз використання існуючих ресурсів і визначення можливості забезпечити використання обраних цілей та своєчасне виявлення досягнення стратегічних проблем.

Найбільш актуальними слід вважати проблеми: між зовнішнім середовищем та виробничою орієнтацією організації (конкурентоспроможність продукції, цільова політика), маркетингова діяльність, неефективний менеджмент, який не відповідає вимогам часу.

Стратегічна проблема суттєво відрізняється за своєю суттю від слабких сторін організації.

Слабкість організації визначається при порівнянні з організаціями-конкурентами, тоді як проблема виникає в тому випадку, коли спостерігається невідповідність між цілями організації та дійсним станом справ.

Стратегічна проблема може бути як в площині виявлення слабких сторін діяльності, так і направлена на розвиток можливостей організації.

Ресурси організації закладають основи конкурентних переваг організації і можуть бути досить умовно поділені на матеріальні та нематеріальні (див. рис. 5.1).

До матеріальних слід віднести фінансові та фізичні активи організації, які відображені в балансі підприємства (основні фонди, запаси, грошові кошти тощо).

Нематеріальні ресурси - це, як правило, якісна характеристика організації.

Деякі компоненти матеріальних ресурсів (торгова марка, ноу-хау), згідно з новим планом бухгалтерських рахунків, можуть бути оцінені експертами і враховані в бухгалтерському балансі.

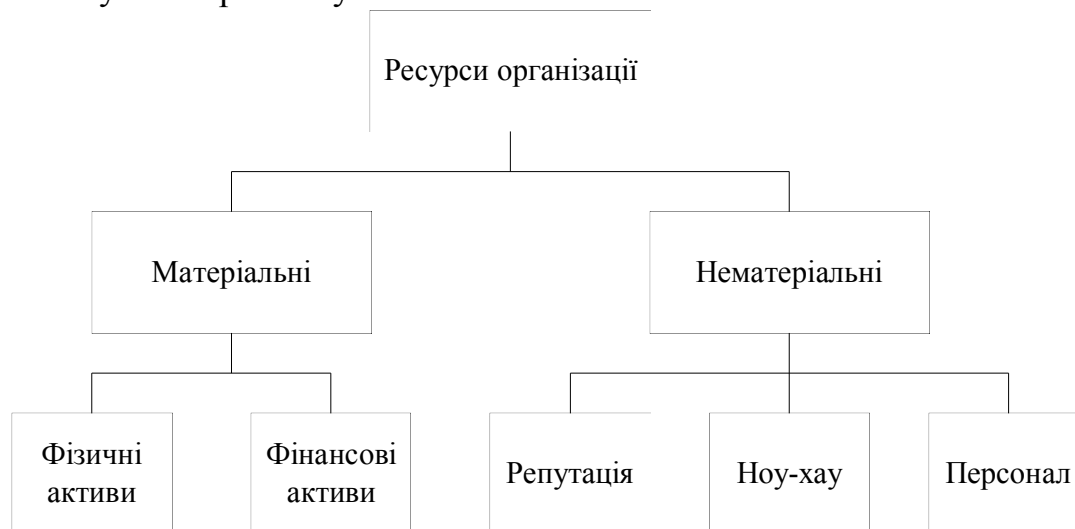


Рис. 5.1. Ресурси організації

Оцінка нематеріальних активів складається з оцінки репутації організації, її ноу-хау, патентів, авторських прав, торгових секретів, інноваційного потенціалу.

Репутація відображається на ціні акцій, відносинах організацій як з іншими організаціями, так і зі споживачами.

Поряд з оцінкою нематеріальних ресурсів оцінка кадрового потенціалу практично здійснюється досить складно.

**Персонал** є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність. Трудові ресурси призводять до дії матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість та доданий продукт у формі прибутку.

Розрізняють кількісну, якісну та структурну характеристику персоналу підприємства. Підприємство зустрічається сьогодні з низкою проблем.

1. Компетенція і підготовка вищого керівництва.
2. Ефективність і конкурентоспроможність системи винагород.
3. Порядок наступності керівних посад.
4. Система підготовки та підвищення кваліфікації працівників.
5. Плинність кадрів - провідних спеціалістів підприємства.
6. Періодичність аналізу системи оцінки діяльності персоналу.
7. Модель дійсності (погляди на оточуюче середовище), характерна для колективу.

Якщо підприємство має високі показники діяльності колективу, то воно здатне дотримуватись визначеної стратегії. В іншому випадку керівництво має розробити заходи для поліпшення роботи колективу.

Традиційні методики оцінки, як правило, базуються на оцінці продуктивності праці окремих співробітників, їх освіти, навичок, досвіду, кваліфікації, що дозволяє оцінити окрему особу, а не колектив організації в цілому. Не враховується ефект синергізму. Для аналізу системи управління персоналом можна застосувати питання, наведені в табл. 5.5.

Разом з тим праця консультантів може принести користь лише в тому разі, якщо вони не сприймаються колективом організації як ревізор, які покликані виявити недоліки в інтересах контролюючої інстанції, або дирекції.

Таблиця 5.5

Експрес-діагностика системи управління персоналом

Можливі запитання	1	2	3	4	5
Чи знає персонал про плани фірми?	Ні	Імовірно, що ні	Дуже мало знає плани організації	Добре знає плани організації	Дуже добре усвідомлює плани організації
Чи бере участь персонал фірми в отриманні частини прибутку	Ні	Дуже мало	Мало	Частково	Більш ніж в 15% прибутку
Як фірма розподіляє повноваження та встановлює відповідальність за допомогою складання робочих інструкцій?	Не розподіляє	Погано розподіляє	Фрагментарно	Порівняно добре	Добре
Як фірма визначає потребу в кадрах на перспективу?	Не визначає	Погано визначає	Фрагментарно	Частково	Добре
Скільки працівників виконують таку саму роботу, як і 5 років тому? (%)	80	60	40	30	20
Яка процедура прийняття на роботу?	Спрощена, без аналізу	З урахуванням освіти та	З урахуванням вимог	Деталізована, з урахування	Деталізована з попереднім аналізом вимог



	робочого місця та особистих якостей працівника	попереднього місяця роботи	робочого місяця	м вимог робочого місця та особистості працівника	робочого місця, тестуванням особистості кожного претендента, багатоступеневим конкурсним відбором
Яка частина персоналу не пройшла навчання за останні 2 роки (%)	95	75	50	40	30
Як змінився рівень травматизму та пропусків по хворобі?	Значно збільшився	Збільшився	Майже не змінився	Зменшився	Значно зменшився
Як оцінюється робота в регулюванні оплати праці на фірмі?	Оцінка відсутня	Погано оцінюється	Задовільно	Добре	Відмінно
Який рівень розуміння юридичних зобов'язань фірми?	Відсутній	Дуже низький	Посередній	Високий	Дуже високий

### 3. Аналіз рівня організаційної культури

Необхідність оцінки такого показника, як культура підприємства (корпоративна культура, соціокультура, організаційна культура, бізнес-культура), зумовлена багатьма факторами. Головним серед них є той, що корпоративна культура дозволяє об'єднати співробітників в єдину команду для досягнення бізнес-цілей, а це в декілька разів підвищує загальний рівень продуктивності праці. Цей показник необхідний також для визначення вимог до робітників, які залучені для виконання завдань і стимулювання певних типів їх поведінки.

В загальному, під організаційною культурою розуміють цілісну систему відпрацьованих в організації та притаманних її членам моделей поведінки, звичаїв та очікувань. Культура - результат суспільних взаємовідносин, передається та підтримується головним чином завдяки навчанню. Культура всередині організації проявляється через поведінку. Багато моделей поведінки, що є складовими культури, легко засвоюються безпосередньо через стратегії, плани та процедури.

Однак при безпосередньому проведенні оцінки корпоративної культури компанії постає ряд проблем.

1. Практична відсутність корпоративної культури на підприємстві внаслідок нерозуміння топ-менеджментом вітчизняних підприємств важливості формування такої культури.

2. Відсутність більш-менш об'єктивних показників оцінки бізнес-культури на підприємстві, які можливо обчислити та пояснити без залучення фахівців-психологів (існує досить велика кількість громіздких тестів для керівників вищої та середньої ланки, завдяки яким психологи оцінюють стан бізнес-культури в компанії, а також виводять індекси соціокультури).

У практиці української економіки лише у підприємств, які є представниками зарубіжних фірм, та таких, які турбуються про свій імідж, є певні принципи та правила поведінки персоналу, так звані «неписані» правила організації.

Підвищення продуктивності праці внаслідок створення бізнес-культури на підприємстві пояснюється наступним.

1. Корпоративна культура дозволяє створити систему ефективно діючих моральних стимулів.

2. Наслідком корпоративної культури на підприємстві є профілактика конфліктів.

3. Зникає необхідність багаточисельних інструкцій відносно поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.

4. Компанії, які відрізняються індивідуальним стилем, співробітники яких впевнені в тому, що їх фірма є найкращою, буквально «притягують» клієнтів.

Існує кілька прийомів створення організаційної культури.

- Забезпечення інформованого персоналу про плани та перспективи розвитку компанії, успіхи керівників тощо. Засобами досягнення такої інформованої можуть слугувати зустрічі з керівниками, внутрішньо-інформаційна мережа, дошка оголошень тощо.
- Підтримка у людей впевненості у майбутньому. Не слід демонструвати співробітникам, що їх легко можна замінити іншими працівниками.
- Створення спеціальних вхідних курсів для адаптації нових працівників.
- Підтримка приємної робочої атмосфери в офісі та на виробництві.
- Система навчання персоналу й підвищення його кваліфікації, створення якої дозволить співробітникам постійно підвищувати свій особистий потенціал.
- Система ротації персоналу.
- Політика патерналізму. Це може бути допомога у вирішенні житлових проблем, забезпечення сімейного відпочинку, матеріальної допомоги тощо.
- Практика «відкритих дверей», коли кожен співробітник з усіма своїми проблемами, пропозиціями може безпосередньо, без попереднього повідомлення, потрапити до керівника.
- • Інше - розробка кодексів поведінки, субсидювання тощо. Готовність колективу до стратегічних змін зумовлюється, з одного боку,

характером мотивації працівників, а з іншого - рівнем їх професійної компетентності.

#### 4.Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Вивчення внутрішнього середовища найбільш часто здійснюється на основі SWOT-підходу, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації. SNW - це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strength - сильна сторона, N - Neutral - нейтральна позиція, W - Weakness - слабка сторона. При SNW - підході все, що стосується SW -підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N - позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньо-ринковий стан для даної конкретної ситуації. Отже, SNW - підхід - це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу.

У практичному плані аналіз зводиться до заповнення таблиці (табл. 5.4). У кожному рядку необхідно поставити тільки один хрестик (в колонці S, в колонці N чи в колонці W), що означає вибір однієї з трьох вказаних альтернативних позицій. Найменування стратегічних позицій (факторів) і ключових питань для їх аналізу запропоноване Дж. Пірсоном і Р. Робінсоном.

Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації і про її слабкі і сильні сторони (табл.5.6)

Наступний етап - складання списку сильних і слабких сторін організації. У А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда запропонований набір характеристик, висновок за якими і повинен допомогти скласти цей список [25].

Таблиця 5.6

SNW-аналіз сильних і слабких сторін організації

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Питання для аналізу	Якісна оцінка позицій (факторів)		
			S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
Кадри	- управлінський персонал;	- Який стиль управління використовує вище керівництво?			
	- мораль і кваліфікація співробітників;	- Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва?			
	- сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;	- Як довго вищі керівники знаходяться на своїх позиціях, і як довго вони збираються залишатися в організації?			

	- кадрова політика;	- Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю, які належать до календарного графіка дій, зниження витрат і підвищення якості?			
	- використання стимулів для мотивування виконання роботи;	- Чи відповідає кваліфікація персоналу організації її поточним і майбутнім завданням?			
	- можливість контролювати цикли наймання робочої сили;	- Який взагалі настрій працівників і які мотиви їхньої роботи в організації?			
	- плинність кадрів і прогули;	- Яка політика оплати праці в організації порівняно з іншими організаціями аналогічного профілю?			
	- особлива кваліфікація співробітників;				
	- досвід				
Організація загального управління	- організаційна структура;	- Чи чітко розподілені в організації права й обов'язки?			
	- престиж та імідж фірми;	- Чи існує в організації практика зниження управлінських витрат?			

	- організація системи комунікацій;	- Чи ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей організації?			
	- загальна для всієї організації система контролю (ефективність і використання);				
	- організаційний клімат, культура;				
	- використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень;				
	- кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва;				
	- система стратегічного планування;				
	- внутрішньоорганізаційна синергія (для багатогалузевих фірм)				
Виробництво	- вартість сировини і його доступність, відносини з постачальниками;	- Чи відповідають виробничі потужності конкурентним вимогам сьогодення, чи є вони найсучаснішими, чи вони вже морально застаріли?			
	- система контролю запасів, оборот запасів;	- Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності, чи недозавантаження і чи існують можливості для розширення виробничої бази?			

	- місце знаходження виробничих приміщень, розташування і використання потужностей;	- Яка віддача від досліджень і розробок?			
	- економія від масштабу виробництва;	- Чи приводять НДР до створення принципово нових продуктів?			
	- технічна ефективність потужностей і їх завантаженість;				
	- використання системи субконтрактування;				
	- ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція і прибуток;				
	- віддача від використання устаткування;				
	- контроль за процесом виготовлення продукту;				
	- проектування, складання графіка роботи;				
	- закупівля;				
	- контроль якості;				
	- порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат;				
	- дослідження і розробки, інновації;				
	- патенти, торгові марки й аналогічні правові форми захисту товару				
Маркетинг	- продукти (послуги), вироблені фірмою;	- Яка цінова політика організації, чи є вона ціновим лідером чи ціновим послідовником?			
	- збір необхідної інформації про ринок;	- Яку частку ринку має організація і наскільки твердо утримує її, які тенденції в зміні її частки на ринку?			

	- частка ринку;	- Чи є можливості виходу на ринок з новими продуктами і для освоєння нових ринків?			
	- номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення;	- Чи забезпечують організацію проведені нею дослідження на ринку необхідною інформацією, що дозволяє їй орієнтувати діяльність на запити покупців?			
	- життєвий цикл основних продуктів;	- Що є сильними і слабкими сторонами продукту організації: дизайн, якість, доставка, гарантії?			
	- канали розподілу: число, охоплення і контроль;				
	- організація збуту: знання потреб покупців;				
	- імідж, репутація і якість товару (послуги);				
	- просування товарів на ринок та їх реклама;				
	- цінова політика;				
	- процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком;				
	- розвиток нових продуктів, послуг і ринків;				
	- після продажне обслуговування і відстеження проданого товару;				
	- ставлення до марки				
Фінанси й облік	- можливість залучення короткострокового капіталу;	- Які тенденції в зміні фінансових показників діяльності організації?			

- можливість залучення довгострокового капіталу;	- Який відсоток прибутку забезпечується окремими підрозділами?			
- вартість капіталу порівняно із середньою галузевою і вартістю капіталу в конкурентів;	- Чи достатньо здійснюється капітальних витрат для того, щоб забезпечити майбутні виробничі потреби?			
- ставлення до податків;	- Чи ставляться з належною повагою фінансові інститути до керівництва організації?			
- ставлення до хазяїв, інвесторів, акціонерів;	- Чи забезпечує менеджмент агресивну і податкову політику, що базується на глибоких знаннях?			
- можливість використання альтернативних фінансових стратегій;				
- “робочий” капітал: гнучкість структури капіталу;				
- ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;				
- система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку				

*Потенційні внутрішні сильні сторони:*

- повна компетентність у ключових питаннях;
- адекватні фінансові ресурси;
- хороше враження, що склалося про компанію в покупців;
- визнаний лідер ринку;
- добре відпрацьована функціональна стратегія;
- економія на масштабах виробництва;
- уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;
- власна технологія;



- більш низькі витрати;
- кращі рекламні кампанії;
- досвід у розробці нових товарів;
- перевірений менеджмент;
- великий досвід (випередження по кривій досвіду);
- кращі можливості виробництва;
- чудові технологічні навички та ін.

*Потенційні внутрішні слабкі сторони:*

- немає чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- застаріле обладнання;
- низька прибутковість;
- брак управлінського таланту й уміння;
- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- погано зарекомендована стратегія компанії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- відставання в галузі досліджень і розробок;
- занадто вузький асортимент продукції;
- недостатній імідж на ринку;
- погана збутова мережа;
- незадовільна організація маркетингової діяльності;
- брак грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;
- собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів та ін.

Організація, виходячи зі своїх певних особливостей (продукція, зв'язки з постачальниками, стратегії, сфера діяльності, конкурентна сила і конкурентна позиція) може скоректувати як перелік характеристик, що відображають особливості внутрішнього середовища, так і в подальшому список сильних і слабких сторін організації.

Після складання списку можливостей і загроз, а також списку сильних і слабких сторін організації настає етап встановлення зв'язків між ними. На цьому етапі складається матриця SWOT (рис. 5.2).

	Можливості	Загрози
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	...	...
Сильні сторони	Поле СМ	Поле СЗ
1.		
2.		
3.		
...		
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
1.		
2.		
3.		
...		

Рис. 5.2. Матриця SWOT

Ліворуч від матриці, на двох блоках, вписуються всі сильні і слабкі сторони, а вгорі - можливості і загрози. На перетині блоків утвориться чотири поля: СМ (сила і можливості); СЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). Після цього розробники стратегії розглядають усі можливі парні комбінації на кожному з чотирьох полів і визначають ті, котрі необхідно врахувати при виборі стратегії організації.

Найбільшу увагу слід приділити полю СМ, щоб максимально використовувати сильні сторони організації і можливості, що з'явилися в зовнішньому середовищі при розробці стратегії. Стратегії захисного характеру організація повинна вибирати при розгляді пар, що знаходяться на полі СЛЗ, що дозволили б їй позбутися слабкості і запобігти загрози. Для пар, що потрапили на поле СЛМ, стратегія повинна мати за мету подолати слабкості організації за рахунок можливостей, які з'явилися, а для пар, що знаходяться на полі СЗ, стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз.

## 5. Побудова матриці SWOT-аналізу

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей (приклад такого аналізу наведено в таблиці 5.7).

Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу, наведена у попередньому питанні на рис. 5.2.

У верхній лівій частині цієї матриці записують проранговані можливості, а у верхній правій частині - загрози зовнішнього середовища організації. Зліва відповідно вписуються сильні та слабкі сторони організації. На кожному з чотирьох полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями та сильними і слабкими сторонами організації. Встановлені взаємозв'язки будуть слугувати вибору стратегій. Наприклад, поле «СІМ» передбачає стратегії, які використовують сильні сторони організації для реалізації можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі організації; поле «СІЗ» - стратегії, які використовують сильні сторони для усунення загроз, які можуть зашкодити організації; поле «СлМ» - стратегії, які дозволяють мінімізувати слабкі сторони організації, використовуючи можливості зовнішнього середовища; поле «СлЗ» - стратегії, які мінімізують вплив слабких сторін організації та загроз, що з'явилися у зовнішньому середовищі, на подальший розвиток організації.

Таблиця 5.7

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації методом SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1	2	3	4
Добра репутація головних уборів фабрики у покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках	Ринок головних уборів знаходиться на стадії зрілості	При реалізації залишків продукції на складах підприємство зможе вивільнити кошти	Подальша зміна акцентів у моді не на користь фетрових головних уборів
Відсутність у регіоні іншого крупного виробника фетрових головних уборів	Керівництво не має чітких стратегічних напрямів діяльності, що призводить до неефективного управління підприємством	Поновлення технічної бази	Неможливість розпродажу залишків на складах та вивільнення обігових коштів
Вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі, кордону з іншими країнами	Нестача обігових коштів	Стабілізація та економічне зростання підприємства	Наявність неабияких перепон входження до нового сегменту ринку шитих головних уборів та наявність сильних конкурентів в цьому сегменті
Достатня технічна база (швейні машини) для освоєння нових моделей шитих головних уборів	Знецінення продукції через застосування бартерної системи (на 48,1%), її продаж нижче собівартості, "вимивання" обігових коштів підприємства	Впровадження у виробництво нових видів шитих головних уборів	Повна зупинка підприємства внаслідок відсутності обігових коштів на закупівлю сировини або через відключення підприємства від газо- та електропостачання внаслідок несплати

			заборгованостей за відповідні ресурси
Більш висока якість продукції, ніж у конкурентів	Кадровий застій, нестача молодих та кваліфікованих кадрів економічного спрямування	Вихід на новий сегмент ринку (шитих головних уборів)	Подальше гальмування органами законодавчої влади прийняття нормативних актів щодо присвоєння області статусу ВЕЗ – Вільна економічна зона
Досконала технологічна база	Застарілість основного технічного обладнання	Зростання попиту на фетрові головні убори	
Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини	Слабка конкурентна позиція через різке скорочення обсягів виробництва та реалізації	Створення Закарпатської вільної економічної зони надасть можливість стабілізації, а у найкращому випадку – економічного зростання підприємства за рахунок часткового зниження бази оподаткування, полегшення торгівлі з Угорщиною та Румунією	
Великі залишки готової продукції на складах фабрики у разі їхньої реалізації дозволять вивільнити значні кошти	Відсутність досліджень в області передових технологій виготовлення головних уборів	Залучення інвестора	
Ціни на фабриці значно нижчі, ніж у конкурентів	Вузька спеціалізація виробництва ускладнює перехід до випуску ширшого асортименту продукції		
Підприємство не є повністю приватизованим, 22% акцій ще не продано	Відсутність маркетингових досліджень, нечітке уявлення про ринок та потреби покупців		
	Погано розвинена		

	збутова мережа. Відсутність просування продукції на ринок (реклами, стимулювання збуту, пропаганди)		
--	---	--	--

Здійснюючи аналіз середовища організації, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу обробки результатів. Економіко-математичні методи досить обмежено використовуються в практиці SWOT-аналізу через брак достовірної статистичної та іншої інформації (умови господарювання, значний вплив тіньової економіки).

#### **Контрольні запитання до теми**

1. Дайте визначення стратегічного потенціалу.
2. В чому полягає значення стратегічного потенціалу?
3. Назвіть підходи до визначення потенціалу організації.
4. В чому суть ресурсного, структурного і цільового підходу до визначення потенціалу організації?
5. Який із підходів до визначення потенціалу є найбільш привабливим? В чому суть горизонтальної матриці рішень? Назвіть проблеми, які виникають при проведенні оцінки корпоративної культури компанії.

## ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

- *План викладу матеріалу*

1. Поняття стратегічних бізнес-центрів і їх характеристика.
2. Класифікація стратегій бізнесу за М. Портером.
3. Основні характеристики та ризики використання стратегії бізнесу
4. Конкурентне середовище та його вплив на формування базових стратегій конкурентоспроможності підприємства.
5. Базові стратегії конкурентоспроможності підприємства.

1. Поняття стратегічних бізнес-центрів і їх характеристика

**Стратегічний бізнес-центр (СБЦ)** - організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центр реалізації" тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну стратегію та стратегічний набір певного типу.

*Окрема ділова одиниця* - це самостійна господарська організація чи складова великого підприємства.

Підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної і функціональних стратегій бізнес-одиниць.

Останнім часом на багатьох великих підприємствах функції стратегічного планування передаються в підрозділи, тобто відбувається децентралізація внутрішньофірмового планування:

- коло діяльності підприємства поділяється на основні сегменти - відбувається "стратегічна сегментація";
- відбувається перерозподіл стратегічних повноважень на користь керівників сегментів;
- формується СБЦ на рівні окремого підрозділу, який опікується розробкою і реалізацією власних стратегічних планів.

Концепцію СБЦ розробили менеджери компанії "Дженерал Електрик". Вони запровадили це визначення для аналізу та оцінювання діяльності великої, багатопрофільної організації.

*Переваги СБЦ:*

- дає можливість найточніше врахувати умови господарювання на рівні окремих великих підрозділів, створює можливості для глибшого пристосування підрозділів до споживачів, зовнішнього середовища в цілому;
- у його межах скорочується час проходження основної інформації, прискорюється прийняття рішень;

- дає можливості для ширшої участі персоналу у плануванні своєї діяльності.
- *Недоліки СБЦ:*
- інформаційна переваженість вищого керівництва підприємства різко збільшується, оскільки інформація формується водночас у кількох місцях;
- виникає загроза, що стратегія і тактика дій підприємства можуть бути "похованими" під лавинами планової діяльності СБЦ (надлишок планування);
- виникає загроза розмивання корпоративних цілей і заміна їх неузгодженими цілями підрозділів та центрів.

## 2. Класифікація стратегій бізнесу за М. Портером

М. Портер розрізняє 3 основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть використовуватися для будь-якого конкурентного середовища, а саме:

1. Стратегія лідерства за витратами (передбачає зниження певних витрат виробництва товарів чи надання послуг).

2. Стратегія диференціації (направлена на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів).

3. Стратегія фокусування (орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва, а також ставить своєю метою забезпечення представників вибраного сегменту товарами і послугами, що найбільш повно відповідають їх запитам і вимогам).

Як вважає професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер, організація, що не зуміла націлити свою стратегію в одному із зазначених напрямів, або "зупинилася на півдорозі" - надзвичайно вразлива у стратегічному плані. Зазвичай вона відчуває гострий брак інвестицій і змушена скорочувати масштаби своєї діяльності.

## 3. Основні характеристики та ризики використання стратегії бізнесу

Ефективні стратегії бізнесу базуються на стійкій конкурентній перевазі. Компанія має конкурентну перевагу, коли вона має вищі за конкурентів можливості у залученні покупців і боротьбі проти конкурентних сил. Існують численні джерела конкурентної переваги:

- володіння найкращим продуктом на ринку;
- розвиток високоякісного обслуговування покупця;
- досягнення низьких витрат у порівнянні з конкурентами;
- наявність зручнішого географічного розташування;
- запатентована технологія;
- особливості продукції і стиль роботи, найбільш привабливі для покупця;
- коротші терміни розробки й випробовувань нової продукції;
- добре відома марка і репутація;
- забезпечення покупців кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання доброї якості, доброго сервісу і прийнятної ціни).

Конкурентна стратегія компанії складається з ділових підходів й ініціатив, спрямованих на залучення покупців, протистоянні конкурентним тискам і посилення ринкової позиції. Вдарити по компанії-конкуренту етично і чесно, заробити конкурентну перевагу в ринковій ніші і культивувати клієнтуру лояльних покупців – цілком природні цілі компанії.

Стратегія конкуренції компанії звичайно складається як з наступальних, так і оборонних дій з переходами від одних до інших відповідно до змін ринкових умов. Вона включає короткострокові тактичні маневри, розраховані на теперішні умови, а також дії, розраховані на наступний вплив на довгострокові конкурентні здатності фірми і її ринкову позицію.

Конкурентна стратегія має вужчий розмах, ніж стратегія бізнесу. Бізнес-стратегія містить не тільки пропозиції стосовно того, як змагатися, але також охоплює функціональні сфери стратегії, відбиває, як менеджмент-плани відповідають різним змінним умовам галузі (не тільки пов'язаних з конкуренцією) і як менеджмент має намір формувати повний діапазон стратегічних рекомендацій, що відповідають бізнесу. Конкурентна стратегія має справу винятково з планом дій менеджменту з успішної конкуренції і забезпечення максимального задоволення покупців.

Компанії в усьому світі вишукують будь-які прийнятні підходи для залучення покупців, завойовуючи їхню лояльність на періодичних розпродажах, перемогами над конкурентами і відвойовуванням ніш на ринку. І оскільки менеджери будують короткострокові тактики і довгострокові маневри під специфічну ситуацію компанії і ринкові умови, на практиці може виникати безліч варіацій стратегій і різних нюансів. У цьому значення, скільки конкурентів, стільки і стратегій конкуренції. Однак попри всі невловимі зовнішні розходження існує яскраво виражена спільність у будь-яких підходах, тому що кожен з них розглядає:

- ринкову мету компанії;
- вид конкурентної переваги, якої компанія намагається досягти.

Основні характеристики стратегій бізнесу наведені у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Основні характеристики стратегій бізнесу

Стратегія бізнесу	Необхідні ресурси і навички	Вимоги до керівництва
Лідерство за витратами	Значні інвестиції і наявність доступу до капіталу Інжинірингові навички Ефективне нормування робіт Зручний, легкий для виготовлення дизайн виробу	Регулярний контроль за витратами Конкретні, детальні звіти про контроль Надійна організаційна структура в системі розподілу повноважень Стимули для досягнення високої якості
Диференціація	Досвід у маркетинговій діяльності	Інтенсивна координація проектно-дослідної діяльності



	Особлива увага до інжинірингових розробок Творчі здібності Істотні вкладення в базові дослідження Тривалі традиції роботи в галузі Наявність міцних зв'язків з каналами розподілу	Пріоритет якісних цілей і суб'єктивного оцінювання над кількісними показниками Сприятливі умови діяльності, які приваблюють висококваліфікованих працівників, дослідників, творчих людей
Фокусування	Наявність перелічених елементів організаційної діяльності	Те саме

Стратегії бізнесу характеризуються певними загрозами і ризиками. Ризики, що пов'язані з використанням стратегій бізнесу, наведені в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Ризики використання конкурентних стратегій бізнесу

Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування
Загроза імітацій (способів технології і методів виробничого процесу)	Загроза імітації (унікальних властивостей товару)	Імітація фокусування іншими фірмами
Загроза появи нових технологій	Загроза появи нових технологій	Втрата привабливості товару для обраного сегмента з таких причин: <ul style="list-style-type: none"> <li>розмиті межі між сегментом і ринком в цілому;</li> <li>зникнення попиту на товар</li> </ul>
Нехтування маркетингових аспектів	Нехтування ціною (витратами)	Виокремлення конкурентами ще більш локального сегмента ринку (субсегмента)
Загроза інфляції витрат	Зниження значення диференціації для покупців з інших причин	
Не комбінується зі стратегією диференціації	Не комбінується зі стратегією лідерства у витратах	
Разом із фокусуванням	Разом із фокусуванням	

дає ще нижчі витрати	дає ще більшу диференціацію	
----------------------	-----------------------------	--

#### **4. Конкурентне середовище та його вплив на формування базових стратегій конкурентоспроможності підприємства**

Розрізняють конкурентне середовище держави в цілому та конкурентне середовище конкретного підприємства. Дано більш детальну характеристику вказаних видів конкурентного середовища.

Економіка України розвивається під впливом економічних перетворень, які покликані забезпечити перехід до ринку. Наслідки економічних реформ на сучасному етапі неоднозначні. Соціально-економічна криза у країні набрала затяжного характеру з таких причин:

- ринкові механізми в багатьох галузях економіки перебувають на стадії формування;
- масштаби і глибина кризи досягли такого рівня, що ситуацію в суспільстві можна охарактеризувати як екстремальну;
- подолання кризових явищ потребує не просто ефективних, а інтенсивних заходів.

Як бачимо, народногосподарський комплекс України функціонує у складній економічній ситуації. Кризові явища в економіці позначаються на розвитку промисловості. Погіршення технічного і технологічного стану виробництва, криза платежів, пасивна інвестиційна діяльність, втрата традиційних ринків збуту через її не конкурентоспроможність, повільна структурна перебудова - усе це призводить до простоювання великої кількості підприємств і виробництв. А це, у свою чергу, негативно позначається на розвитку конкуренції в Україні.

Водночас спостерігається наплив на український ринок імпортованих товарів, які успішно витісняють вітчизняні. Останніми роками частка імпортованих товарів народного споживання збільшилась з 18,5 до 53,2 %, що пояснюється насамперед низькою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції.

Низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції є дуже небезпечним фактором погіршення економічної безпеки країни. Як інтегральний показник розвитку країни та її економічної могутності конкурентоспроможність є водночас умовою повноцінного та ефективного входження у світову економічну систему.

До найважливіших факторів, які визначають конкурентоспроможність економіки країни, належать:

- внутрішній макроекономічний потенціал;
- рівень участі в міжнародній торгівлі та потоці інвестицій;
- ступінь впливу державної політики на створення конкурентного середовища;
- якість і ефективність фінансової системи;
- стан інфраструктури;
- рівень управління (з позицій нововведень, прибутковості та відповідальності);

- науково-технічний потенціал (з точки зору успішності фундаментальних та прикладних досліджень);
- стан і кваліфікація трудових ресурсів.

У цілому конкурентоспроможність економіки країни можна визначити як результат взаємодії та взаємозв'язку перелічених факторів і особливостей розвитку й функціонування національної економіки та її господарських суб'єктів (підприємств).

Сприятливі умови в національній економіці створюються виключно за рахунок забезпечення стійкого функціонування і конкурентоспроможності первинної ланки виробничої сфери - підприємства.

Паралельно з дослідженням ринку, його сегментацією і визначенням привабливості СЗГ, здійснюють не менш відповідальний конкурентний аналіз, який передбачає дослідження конкурентної ситуації в СЗГ та конкурентоспроможності конкретної організації, яка діє в цій зоні.

Процес дослідження конкурентної ситуації за умови, що на ринку діє багато організацій-конкурентів, є трудомістким і складним. Доволі часто виникає потреба у звуженні кола конкурентів, яких доцільно вивчати. Одним з останніх досягнень у технології дослідження конкурентної боротьби між прямими конкурентами є запропонована визначенням теоретиком конкурентного аналізу М. Портером модель стратегічних груп (СГ).

**Стратегічна група** – організації-суперники, які характеризуються близькими позиціями на ринку і подібними можливостями, їх об'єднує спільність ознак: порівняльний асортимент продукції, орієнтація на певний тип споживачів, реалізація товарів в однаковому ціновому діапазоні, прагнення задовольнити потреби споживачів певним набором властивостей продукту, використання подібних маркетингових заходів тощо.

Галузь може складатись з однієї СГ, коли всі продавці дотримуються на ринку ідентичної політики, і з багатьох СГ, коли використовують особливі ринкові прийоми. Основою для визначення СГ є побудова спеціальних карт, на яких розміщують галузеві СГ відповідно до їхньої ринкової позиції на двовимірній площині з використанням стратегічних змінних, які відкладають на відповідній осі (рис. 6.1).

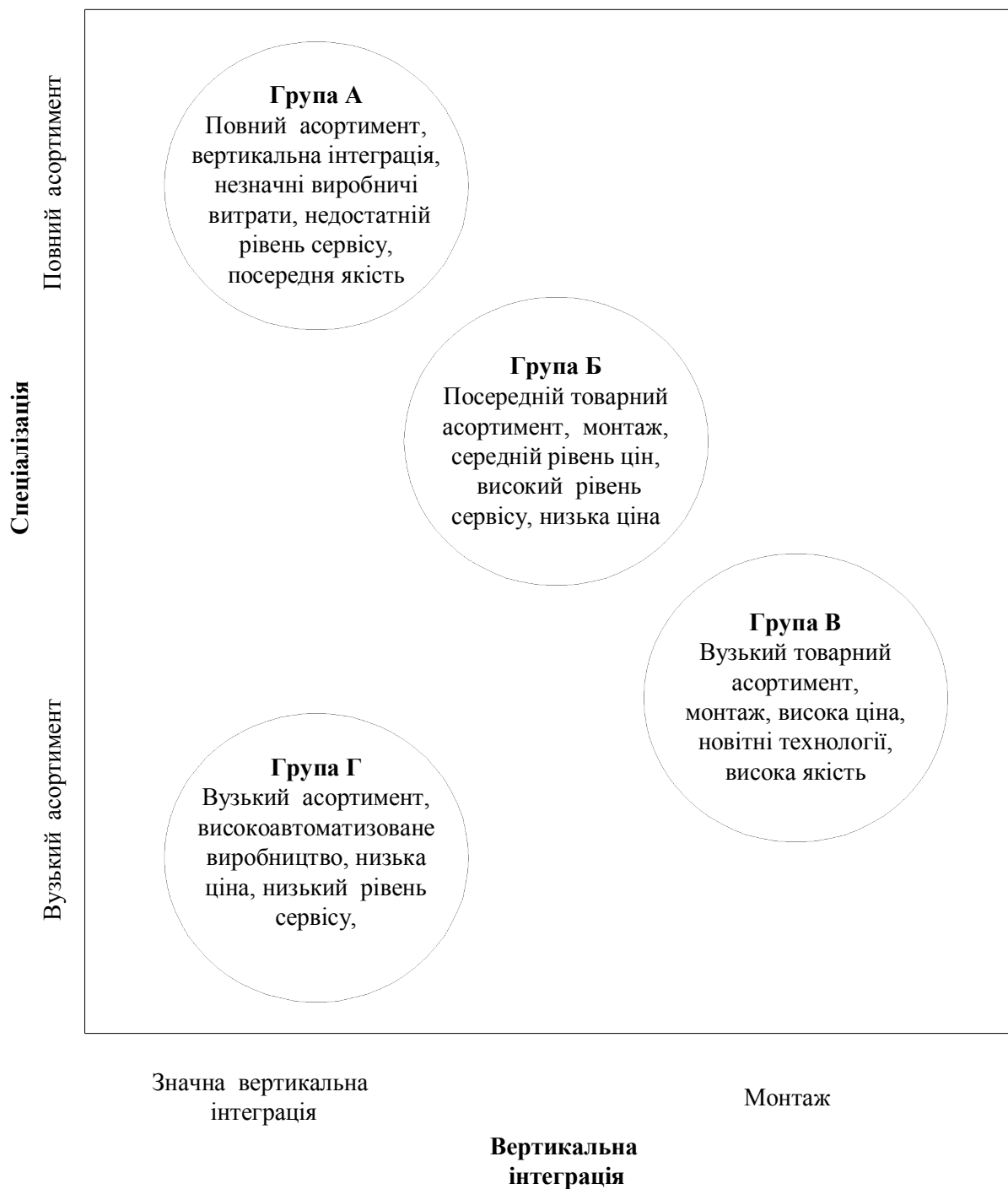


Рис. 6.1. Стратегічна група у гіпотетичній галузі (за М. Портером)

Для побудови карти СГ і прийняття рішення про належність до однієї з них вибирають характеристики організацій галузі (ціну, якість, асортимент, рівень сервісу тощо), якими вони відрізняються; позначають організації на двовимірній карті, використовуючи дві з цих характеристик; об'єднують організації, які потрапили приблизно в один стратегічний простір, в одну СГ.

Навколо кожної СГ описують коло, яке за діаметром пропорційне частці цієї групи в загальній величині продажу галузі. За картами СГ визначають склад СГ, а також склад організацій в групі та їхні позиції. Найсильніша конкуренція відбувається між організаціями, які належать до однієї групи. Збільшення кількості СГ в галузі, особливо розміщених близько одна до одної, також сприяє

зростанню конкуренції між ними. У межах виділених СГ інтенсивність конкуренції може бути різною, залежно від кількості конкурентів, однорідності вироблених товарів, наявності вхідних і вихідних бар'єрів, зрілості й насиченості ринків тощо.

Аналіз СГ допомагає, перш за все, глибше зрозуміти сутність конкурентної боротьби. Часто конкурентні сили сприятливо впливають на одні СГ і завдають шкоди іншим. Організації СГ, які відчують на собі негативний вплив, намагаються переміститись у групу, яка займає вигіднішу позицію. Результативність такого переміщення залежить від того, високими чи низькими є бар'єри входження в обрану СГ. Спроби конкурентів увійти в нову групу завжди зумовлюють високу інтенсивність конкуренції.

Під час аналізу СГ також визначають, чи впливає різниця в потенційній прибутковості деяких СГ на сильну (слабку) ринкову позицію кожної з них. Різна прибутковість може бути зумовлена неоднаковим рівнем впливу постачальників чи споживачів. Чим ближче СГ на карті (див. рис. 4.1), тим сильніша конкурентна боротьба між організаціями, що входять до них. І хоч організації однієї і тієї ж СГ є найближчими конкурентами, не менш близькі конкуренти розміщені в сусідніх групах. Варто зауважити, що організації різних СГ, які значно віддалені одна від одної, можуть взагалі не конкурувати.

Отже, правильно оцінити загальну ситуацію в галузі та конкуренцію в ній можна, відповівши на нижче подані запитання.

1. *Які основні економічні показники характеризують галузь?* Галузь охоплює групу організацій, продукція яких має настільки подібні ознаки, що боротьба ведеться за одних і тих же покупців. До основних характеристик галузі належать: розміри ринку; масштаби конкуренції (конкуренція в місцевому, регіональному, національному чи світовому масштабах); темпи зростання ринку та стадія ЖЦП, на якій він перебуває; кількість конкурентів і їхні відносні можливості; кількість покупців і їхні фінансові можливості; вид інтеграції; напрями і темпи технологічних змін у виробництві та створенні нових продуктів; можливість увійти в галузь і вийти з неї; рівень диференціації продуктів (послуг) конкурентів; можливість організації одержувати економію від масштабів виробництва, транспортування, маркетингу, проведення рекламних заходів; рівень завантаження виробничих потужностей; зменшення середньої ціни виробу зі зростанням випуску продукції тощо. Економічні характеристики галузі накладають обмеження на різноманітність стратегічних підходів, які організація може вибрати.

2. *Які конкурентні сили діють у галузі та який рівень їхнього впливу?* Інструментом діагностики основних конкурентів, які впливають на ринок, вважають модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що дає змогу визначити структуру цих сил і характер конкурентної боротьби на певному ринку.

3. *Що зумовлює зміни в структурі конкурентних сил у галузі?* Аналіз змін передбачає визначення рушійних сил та їхнього впливу на галузь. До основних рушійних сил належать: зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання; зміни у складі споживачів; впровадження нових продуктів; технологічні зміни; зміни в системі маркетингу; входження в ринок або вихід із

нього великих організацій; глобалізація галузі; зміна структури витрат і продуктивності; зміни у законодавстві та політиці уряду; зміна системи цінностей, орієнтацій і способу життя; зменшення впливу рівня невизначеності та ризику тощо.

4. *Які організації мають найсильніші або найслабші конкурентні позиції?* Для порівняння конкурентних позицій організацій галузі будують карту СГ, яка поєднує аналіз галузі й оцінку стану кожної організації зокрема. Під час аналізу галузі визначають найважливіші чинники успіху й конкурентні критерії, за якими учасників ринку поділяють на лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів і їхня порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

5. *Який наступний найімовірніший стратегічний крок конкурентів?* Загальне уявлення про основних конкурентів ґрунтується на вивченні їхнього положення в галузі, стратегічних цілей і основних підходів до ведення конкурентної боротьби. Найскладнішим завданням є передбачення можливих дій конкурентів для прийняття ефективних контрзаходів.

6. *Які основні галузеві чинники успіху в конкурентній боротьбі?* Чинниками успіху в конкурентній боротьбі є результати діяльності, яких організація має досягти, щоб стати конкурентоспроможною. Набір цих чинників формується відповідно до особливостей галузі та ситуації, яка склалась у певний момент.

Проаналізувавши ситуацію і рівень конкурентної боротьби в галузі, основну увагу зосереджують на дослідженні конкурентоспроможності організації. *Конкурентоспроможність організації* - це рівень компетентності організації в певній галузі, її порівняльна перевага відносно інших конкурентів, які працюють у країні та за її межами.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної СГ можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті - ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної СЗГ або кожного зі створених у структурі диверсифікованої організації СГЦ, які діють у конкретній СЗГ.

На конкурентоспроможність організації впливають різноманітні чинники, основними з яких є величина стратегічного потенціалу і здатність його до розширення, а також особливості відповідної галузі національної економіки.

## **5. Базові стратегії конкурентоспроможності підприємства**

У ринкових умовах можуть зростати лише конкурентоспроможні підприємства. Результати аналізу економічного стану національної економіки не дають повного уявлення про конкурентоспроможність окремих підприємств; їх недостатньо для визначення її рівня та формування базової стратегії забезпечення конкурентоспроможності. *Базова стратегія конкурентоспроможності* є необхідною для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі.

Відповідно до класифікації підприємств визначають базові стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності. У табл. 6.3 наведено можливі базові стратегії конкурентоспроможності підприємств, які становлять інтерес в умовах розбудови ринкових відносин.

Таблиця 6.3

Базові стратегії конкурентоспроможності підприємств

Підприємства	Характеристика типу підприємства	Можливі базові стратегії конкурентоспроможності
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких призвела б до зміни профілю підприємства і по суті до організації нового підприємства	Стратегія лідерства за витратами: сфокусована стратегія низьких затрат
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології і випускають вироби, які не потребують складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія “партизанської війни”; стратегія запобіжного удару
“Технологічної атаки”	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно чи раніше за інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
Віоленти	Фірми-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Віолентна стратегія – ставка на зниження витрат виробництва
Патієнти	Вузькоспеціалізовані фірми, що виготовляють особливу продукцію для певного кола споживачів	Патієнтна стратегія – випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості; стратегія фокусування
Комунанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Комунантна стратегія – гнучке задоволення локальних потреб ринку
Експлеренти	Фірми, що займаються ризикованим	Експлерентна стратегія –

	бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	орієнтація на радикальні нововведення
З моно сегментним ринком постачальників	Співробітництво з одним (однією групою) постачальником і закупівля в нього 90% ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації
З домінантно-сегментним ринком постачальників	На одного постачальника припадає 70-90% обсягу закупівлі ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації; стратегія якості ресурсів
З полісегментним ринком постачальників	Підприємство співробітничает з великою кількістю постачальників	Стратегія якості ресурсів
Лідер	Фірма посідає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і закріплення
Що йде за лідером	Копіювання дій лідера, витрачання великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія; стратегія імітації; стратегія “партизанської війни”
Аутсайдер	Працює на “хвостах” життєвого циклу виробів	Стратегія “збирання врожаю”; стратегія відступу
Функціонує на насиченому ринку	Зменшує обсяги виробництва, стимулює попит	Стратегія експорту; стратегія скорочення витрат виробництва і реалізації продукції; стратегія використання конкурентних переваг
Діє на ненасиченому ринку	Складність у виборі найефективніших технологій та переваг у властивостях товару	Стратегія інноваційного підходу до маркетингу; стратегія стимулювання торгівлі
Діє на застійному ринку	Функціонування в умовах послаблення попиту та зниження рентабельності продукції	Стратегія виокремлення перспективних напрямків бізнесу; фокусування

Різним групам підприємств властиві різні види конкурентних стратегій. Ці стратегії, у свою чергу, мають певні можливості реалізації. Так, для великих технологічно орієнтованих компаній довгострокове підвищення конкурентоспроможності пов'язане насамперед зі зміною виробничого апарату. Для підприємств з високим науково-виробничим потенціалом стратегічні рішення передбачають розробку нового виду продукції та її виведення на ринок. Для фірм, які спрямовують свою діяльність на задоволення першочергових потреб населення, найважливішим є раціональна поведінка на ринку свого продукту.



Існує кілька *підходів до формування стратегії підприємства*. Різні автори по-різному підходять до питання виокремлення етапів, ступеня деталізації процесу.

Наприклад, У. Кінг вважає, що стратегія підприємства має три стадії: на першій підприємство прагне досягти поставленої мети за допомогою наявних продуктів і ринків, намагаючись зберегти існуючу репутацію; на другій - підприємство приділяє більше уваги новим ринкам, намагаючись скласти більш вигідне уявлення про себе; на третій - підприємство розробляє нові продукти для існуючих ринків, намагаючись значно поліпшити свою репутацію.

Ф. Котлер визначає таку послідовність етапів розробки стратегії, яка спирається на програмну заяву фірми, викладення допоміжних цілей і завдань, "здоровий" господарський портфель (набір напрямків діяльності) і стратегії зростання (рис. 6.2).

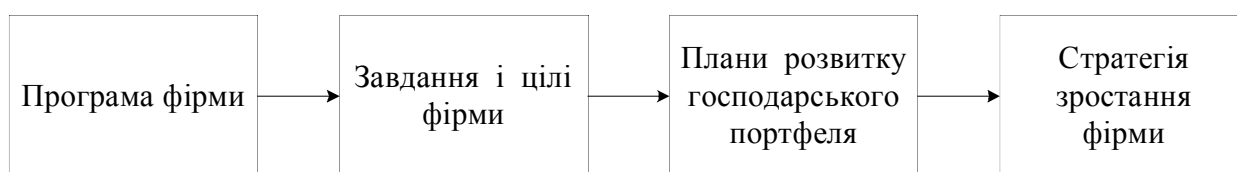


Рис. 6.2. Етапи розробки стратегії фірми (за Ф. Котлером)

І. Ансофф вирізняє такі шляхи розробки стратегії підприємства: аналіз перспектив підприємства; аналіз позицій у конкурентній боротьбі; вибір стратегії [1].

Проте розглянуті підходи до розробки стратегії підприємства для сучасного етапу розвитку ринкових відносин є неповними. Доцільно використовувати етапи формування стратегії підприємства, наведені в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Основні етапи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства

Етап I	1. Виявлення сфери бізнесу для використання капіталу підприємства 2. Визначення основної стратегічної мети, місії діяльності підприємства
Етап II	1. Оцінювання впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність підприємства 2. Оцінювання сучасного економічного, технічного та технологічного стану підприємства (за допомогою методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що пропонується автором) 3. Аналіз стратегічних альтернатив
Етап III	1. Формулювання стратегії досягнення поставленої мети 2. Визначення тактичних завдань та пріоритетів у процесі здійснення перетворень

**Контрольні запитання до теми**

1. Дайте визначення стратегічного бізнес-центру.
2. Назвіть переваги стратегічного бізнес-центру.

3. Назвіть недоліки стратегічного бізнес-центру.
4. Що передбачає стратегія лідерства за витратами?
5. В чому суть стратегії диференціації?
6. Чим характеризується стратегія фокусування?
7. Назвіть основні характеристики стратегій бізнесу.
8. Назвіть ризики використання конкурентних стратегій бізнесу.
9. Назвіть основні базові стратегії конкурентоспроможності підприємств.
10. За рахунок чого створюються сприятливі умови в національній економіці?
11. Чи дають результати аналізу економічного стану національної економіки повне уявлення про конкурентоспроможність окремих підприємств? Обґрунтуйте відповідь.
12. Назвіть основні етапи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

## **ТЕМА 7. СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

- *План викладу матеріалу*

1. Сутність стратегії диверсифікації.
2. Характеристика умов необхідності використання диверсифікації.
3. Критерії для оцінки диверсифікації.
4. Стратегії диверсифікації і їх характеристика:
5. Комбіновані стратегії диверсифікації.

### **1. Сутність стратегії диверсифікації**

*Стратегія диверсифікації* – це стратегія діяльності підприємства, яке займається більше, ніж одним видом діяльності. Оскільки диверсифіковане підприємство (компанію) можна розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності, то формулювання стратегії на цьому рівні є більш широкомасштабним завданням, ніж на рівні вузькоспеціалізованої фірми. На однопрофільних підприємствах конкуренція відбувається лише в рамках одної галузі і керівництво повинно знайти успішні шляхи конкурентної боротьби. У диверсифікованій компанії менеджерам необхідно створити стратегію для мультибізнесу, багатогалузевий стратегічний план дій для кола відмінних одного від іншого підрозділів підприємства, які працюють у різних галузях.

*Стратегія диверсифікованого підприємства концентрується на таких напрямках:*

1) діяльності з просування підприємства у галузі, яка вибрана для диверсифікації (основними варіантами тут є або купівля підприємства, яке працює у цільовій галузі, або створення спільного підприємства з іншою фірмою з метою входження у нову галузь, або створення і розвиток нового підприємства з нуля);

2) заходах з покращення довгострокової роботи з портфелем ділової активності фірми при умові, що диверсифікація вже досягнута (посилення конкурентних позицій фірми у відповідних галузях згорання тих видів діяльності, які вже не вписуються у довгострокові плани керівництва, а також розширення сфери функціонування фірми);

3) спробах використання будь-яких стратегічних переваг, пов'язаних з господарським портфелем підприємства, і перетворення їх в конкурентну перевагу;

4) оцінці перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і стягуванні ресурсів туди, де існують найкращі стратегічні можливості для розвитку.

Ці чотири завдання досить трудомісткі, тому необхідно, щоб менеджери верхнього ешелону управління в основному утримувались від детального входження в техніку реалізації стратегій на більш низьких рівнях управління, а

делегували свої повноваження з розробки стратегії керівникам відповідних структурних підрозділів.

## 2. Характеристика умов необхідності використання диверсифікації

З метою кращого розуміння того, коли фірмі, яка займається одним видом діяльності, слід подумати про диверсифікацію, розглянемо схему, на якій конкурентні позиції фірми зіставлені з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів росту. Внаслідок такого зіставлення утворюються чотири стратегічні ситуації, у кожному з яких може потрапити недиверсифікована фірма (рис. 7.1).

### Конкурентна позиція

		Слабка	Сильна
Темп росту ринку	Високий	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу).</li> <li>- Купівля іншої фірми у цій же галузі (для зміцнення конкурентних переваг).</li> <li>- Вертикальна інтеграція (якщо вона посилює позиції фірми).               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація.</li> </ul> </li> <li>- Злиття або продаж більш сильнішій фірмі.</li> </ul>	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продовження концентрації в одній галузі.</li> <li>- Міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку).               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми).</li> </ul> </li> <li>- Диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення в них досвіду і знань з базової галузі).</li> </ul>
	Низький	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу).</li> <li>- Злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг).</li> <li>- Вертикальна інтеграція (якщо вона істотно зміцнює позиції фірми).               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація.</li> </ul> </li> <li>- "Зняття вершків" і вихід з ринку.</li> <li>- Ліквідація (якщо інші міри не допомогли).</li> </ul>	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку).               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація у суміжні галузі.</li> <li>- Диверсифікація у нові галузі.</li> </ul> </li> <li>- Спільні підприємства в нових галузях.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми).</li> </ul> </li> <li>- Продовження стратегії концентрації (ріст за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів).</li> </ul>

Примітка: стратегічні можливості подаються у порядку зменшення інтересу (привабливості)

Рис. 7.1. Можливі корпоративні стратегії, що відповідають становищу на ринку недиверсифікованої фірми

*При сильній конкурентній позиції і високих темпах росту ринку* фірма має декілька варіантів для поведінки, самим кращим з яких є продовження концентрації на одному виді бізнесу. Високі темпи росту галузі (а також безумовна привабливість на тривалу перспективу) змушують фірму у даному

випадку прикладати всі зусилля для збереження і збільшення своєї частки на ринку і подальшого розвитку основних конкурентних переваг, а також капіталізувати прибуток для збереження сильної позиції в галузі. У певний момент часу фірма може відчувати необхідність у вертикальній інтеграції з метою зміцнення своїх конкурентних позицій. Пізніше, коли ріст на даному ринку почне сповільнюватись, буде цілком розумним задуматися про диверсифікацію, як про засіб зниження ризику і перенесення нагромадженого фірмою досвіду і знань в суміжні галузі.

Фірма в ситуації, яка характеризується **високими темпами росту і слабкою конкурентною позицією**, повинна, вирішити наступні питання:

- 1) Чому її підхід до ринку дав негативний результат?
- 2) Що слід зробити, щоб посилити свої конкурентні позиції?

Фірма повинна розраховувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, враховуючи високі темпи росту ринку. На швидко зростаючому ринку навіть найслабші фірми повинні бути в змозі покращити свій стан. Якщо фірма молода і береться за існування, то в таких умовах у неї набагато більше шансів вижити, оскільки тут існує ще безліч неосвоєних сфер для підприємництва (на відміну від галузей, у яких спостерігається стагнація або спад виробництва). Проте, якщо слабка фірма все ж буде відчувати недостачу в ресурсах і знаннях та не зможе розвиватися самостійно, то в неї залишаться лише два шляхи: об'єднатися або з іншою фірмою даної галузі, або з фірмою іншої галузі, щоб за рахунок її ресурсів і готівки підтримати своє виробництво. Вертикальна інтеграція є хорошим варіантом для слабкої фірми, але лише при наявності у неї достатньої кількості матеріальних ресурсів. Третій шлях – диверсифікація в суміжні або нові для фірми галузі. У тому випадку, коли жоден з перелічених варіантів не дасть очікуваного ефекту, то активною стратегічною позицією для диверсифікованої фірми буде згортання одного з її видів діяльності, а для спеціалізованої – самоліквідація. Хоча відхід з галузі всупереч її великому потенціалу для росту може здатися занадто екстремальною мірою, проте фірма, яка не здатна працювати з прибутком у галузі, що розвивається, виходячи з цього, не здатна ефективно функціонувати взагалі, тим більше в умовах все жорсткішої конкурентної боротьби та погіршення умов для бізнесу в галузі.

**Фірми зі слабкою конкурентною позицією на відносно повільно зростаючому ринку** повинні звернути увагу на такі можливості:

- перебудову ринкової стратегії з метою поправки становища і зайняття більш вигідної позиції;
- злиття з іншою фірмою або поглинання фірмою-конкурентом для створення більш сильної бази для конкуренції;
- диверсифікацію у суміжні або інші галузі при наявності певних фінансових ресурсів;
- інтеграцію “вперед і назад”<sup>1</sup>, якщо ці дії будуть збільшувати прибуток і посилювати довгострокову конкурентну стратегію;
- “збір врожаю” і наступний відхід;
- ліквідацію своєї присутності в бізнесі шляхом продажу іншій фірмі або шляхом призупинення операцій.

**Сильні компанії в умовах повільно зростаючої галузі** повинні розглянути можливість використання надлишку готівки для початку диверсифікації. Диверсифікація у сфері, де фірма може ефективно використати свої головні переваги, є найкращою стратегією. Разом з тим диверсифікація у зовсім нові для фірми галузі повинна розглядатися лише у тому випадку, коли жодна із суміжних галузей вже не забезпечує перспектив для росту. Спільні підприємства з іншими компаніями з метою функціонування у нових галузях є ще одною логічною можливістю. Вертикальна інтеграція повинна розглядатися в саму останню чергу (так як вона не забезпечує виходу зі стану повільного росту). Лише це принесе фірмі солідні прибутки. Хоч в умовах росту активності секторів всередині галузі доцільно інвестувати додаткові кошти у розвиток виробництва, компанія, яка займає сильну позицію, зате функціонуюча в умовах ринку, який повільно розвивається, як правило, повинна скорочувати обсяги нових інвестицій в основну діяльність, щоб отримати додаткові кошти для вкладення у нові для неї галузі.

**Питання щодо початку диверсифікації** залежить частково від можливості росту компанії у її теперішній галузі, а частково – від її конкурентних позицій.

Компанії, які мають сильні конкурентні позиції у повільно зростаючих галузях, є першими кандидатами на здійснення диверсифікації у нові види бізнесу.

Таким чином, вирішення питання “коли диверсифікуватися” залежить, з одної сторони, від конкурентної позиції фірми на ринку, а з іншої – від залишкових можливостей у її базовій галузі. Слід підкреслити, що не існує чітко визначеного моменту, коли саме компанії слід проводити диверсифікацію. Насправді вони можуть раціонально вибирати різні підходи щодо питання диверсифікації та використовувати їх у різні періоди часу.

### **3. Критерії для оцінки диверсифікації**

Базовою метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. В процесі здійснення диверсифікації з метою збільшення доходності (прибутковості) акцій стратегія повинна зробити більше, ніж просто розподілити свій ризик шляхом інвестування коштів у різні галузі. Диверсифікація не підвищує дохідність (прибутковість) акцій до тих пір, поки група фірм, які об'єднані в єдину систему, не почне давати більшу віддачу, ніж кожна з них зокрема. Дохідність акції не створюється через диверсифікацію, поки не буде досягнуто ефекту  $2 + 2 = 5$ , тобто коли дві фірми функціонують як складові частини одної компанії краще, ніж дві незалежні фірми.

Проблема створення додаткової цінності акцій вимагає серйозного розгляду з метою в'яснення того, наскільки ефективним є будь-який окремо взятий вид діяльності фірми. Порівняння реальних показників з гіпотетичними зазвичай не є на 100% задовільним і крім усього іншого являє собою вже здійснену картину. Менеджери зі стратегії повинні базувати свої рішення на прогнозах, проте спроби точно оцінити вплив окремих рішень з диверсифікації на дохідність акцій не повинні бути залишені. Корпоративні управлінці можуть зробити попередні

оцінки того, чи здатне те чи інше рішення з диверсифікації компанії підвищити дохідність акцій, використовуючи такі три критерії:

**1. Критерій привабливості.** Галузь, яка вибрана для диверсифікації, повинна бути досить привабливою з точки зору отримання значного прибутку з вкладених коштів. Справжня привабливість визначається наявністю сприятливих умов для конкуренції і ринкового середовища, що сприяють забезпеченню довгострокової рентабельності. Такі показники, як високі темпи росту чи надзвичайно ходовий товар, не дають реальної уяви щодо привабливості.

**2. Критерій “затрати на входження”.** Затрати на входження у нову галузь не повинні бути досить високими, щоб не нашкодити потенціалу для одержання прибутку. Чим більше приваблива галузь, тим дорожче коштує проникнення в неї. Вхідні бар'єри для нових компаній завжди високі, в протилежному випадку потік бажаючих увійти у галузь звів би нанівець можливість отримання прибутку. У зв'язку з цим придбання (купівля) фірми, яка вже працює в даній сфері, - операція досить дорога. Велика плата за проникнення у нову галузь знижує можливість збільшення доходності акцій.

**3. Критерій додаткових вигод (зручностей).** Фірма, що здійснює диверсифікацію, повинна докласти певних зусиль для створення конкурентної переваги у новій сфері діяльності, або новий вид діяльності мусить забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентної переваги у поточних справах фірми. Створення конкурентної переваги там, де її раніше не існувало, веде до появи можливості отримання додаткового прибутку і збільшення доходності акцій.

Якщо діяльність фірми з диверсифікації задовольняє трьом названим критеріям, то в неї є великий потенціал для створення додаткової доходності акцій. При відповідності лише одному або двом критеріям проведення диверсифікації викликає значну пересторогу.

#### **4. Стратегії диверсифікації і їх характеристика**

Після того, як прийнято рішення про проведення диверсифікації, можна вибрати різні шляхи його реалізації. Існує досить великий простір для вироблення стратегічних підходів до цього питання.

Коли фірма зупиняє свій вибір на диверсифікації, вона повинна визначити, чи буде це диверсифікація у не зв'язані між собою галузі, у споріднені сфери діяльності чи це буде комбінація обох підходів.

Коли диверсифікація проведена, завдання управління полягає у здійсненні інвестиційної політики та керівництві усіма сферами діяльності фірми.

Розрізняють шість стратегій диверсифікації, причому перші три включають в себе способи диверсифікації, а наступні три – стратегії для зміцнення позицій вже диверсифікованої фірми. До них належать:

1. Стратегії входження у нові сфери діяльності: – поглинання; - “з нуля”;  
- створення спільних підприємств.
2. Стратегії диверсифікації у споріднені галузі.
3. Стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі.
4. Стратегії згортання і ліквідації.

5. Стратегії реструктурування, відновлення та економії.

6. Стратегії багатонаціональної диверсифікації.

**а) стратегії входження у нові сфери діяльності (нову галузь)**

Входження в галузь може відбуватись в одній із трьох форм: поглинання, створення компанії або спільного підприємства.

**Поглинання (придбання контрольного пакету акцій)** вже існуючої фірми є найбільш популярним способом та має перевагу у швидкості проникнення на цільовий ринок. В останні роки спостерігається насильницьке поглинання, не рахуючись з бажанням попереднього керівництва, а то й деяких акціонерів. Цей спосіб диверсифікації допомагає подолати такі бар'єри входження, як необхідність ліквідації технічного відставання, встановлення зв'язків з постачальниками (за рахунок використання старих зв'язків придбаної компанії), забезпечення такого обсягу виробництва, щоб можна бути в змозі конкурувати з іншими фірмами у плані собівартості продукції, здійснювати великі вкладення в рекламу і канали збуту з метою забезпечення визнання торгової марки і гарантованого збуту. У багатьох галузях, щоб розвинути необхідну інформаційну базу, забезпечити себе ресурсами і завоювати репутацію серйозного конкурента, фірма може затратити декілька років. Пошук необхідної компанії з метою її придбання деколи може викликати труднощі, які пов'язані з тим, чи купляти добротну компанію за високою ціною, чи аутсайдера за більш низькою.

З одного боку, якщо фірма, яка купляє, відчуває нестачу знань, необхідних для успішної роботи у даній сфері, зате володіє великим капіталом, то для неї краще купити сильну перспективну компанію, поки ціна залишається в розумних межах. З іншого боку, якщо покупець вважає за можливе трансформувати слабку фірму у сильну і відповідно володіє необхідними коштами, “ноу-хау” і терпінням, слабка компанія може стати більш кращим варіантом для довгострокового інвестування.

Однією з серйозних перепон входження у нову галузь шляхом придбання є проблема пошуку компанії, яка займає сильні позиції, за ціною, яка б задовольняла критерію “затрати на входження”.

Ще один критерій, в основу якого покладена величина затрат на організацію нового виробництва, передбачає наявність прибутку, рівного затраченим на купівлю коштам, а також новим капіталовкладенням, які необхідні для підтримки і розширення виробництва. Висока ціна придбання може зробити отримання відповідно високого прибутку доволі складним завданням. У зв'язку з цим власники сильних компаній і тих, що розвиваються, зазвичай просять високу ціну, яка відображає перспективи фірми з точки зору рентабельності. Дуже важко знайти сильну компанію у привабливій галузі за ціною, яка дозволяє розраховувати на відповідні високі прибутки.

**Диверсифікація “з нуля”** передбачає створення нової фірми у вибраній галузі під загальним управлінням материнської компанії. Заново створена фірма повинна не лише подолати вхідні бар'єри, але й здійснювати інвестиції у нові виробничі потужності, вести роботу з розвитку джерел сировини, найму і навчання персоналу, створення каналів збуту, формування споживчої бази тощо.



Створення нової фірми є найбільш привабливим варіантом в таких випадках:

- коли для цього є достатньо часу;
- фірми-конкуренти не реагують належним чином на спроби “новачка” завоювати ринок;
- вихід на ринок таким шляхом обходиться дешевше, ніж купівля іншої фірми;
- фірма вже володіє необхідним для ефективного функціонування досвідом;
- створення нових виробничих потужностей не буде негативно впливати на співвідношення попиту і пропозиції у галузі;
- вибрана галузь наповнена відносно невеликими фірмами, так що молодій фірмі не треба буде безпосередньо суперничати з більш солідними і могутніми конкурентами.

*Найбільшою перешкодою при входженні у нову галузь шляхом створення нової фірми є вартість подолання вхідних бар'єрів і необхідність затрат часу для того, щоб зайняти сильні і прибуткові конкурентні позиції.*

**Створення спільних підприємств** може дати користь в таких випадках:

- спільне підприємство – це хороший спосіб робити те, що ризиковано або не економічно робити одному;
- спільні підприємства зручні, коли об'єднання ресурсів двох або більше незалежних організацій створює структуру з більш вагомими конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху. У подібних випадках кожен партнер вносить у загальну справу свою частку специфічних знань і ресурсів, яких немає в іншого, що особливо важливо;
- спільне підприємство з іноземними партнерами деколи є єдиною можливістю подолати імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси і культурні бар'єри.

#### **б) стратегії диверсифікації у споріднені галузі**

Диверсифікація у цьому випадку здійснюється в галузі, які володіють певного роду стратегічною відповідністю. Ця відповідність існує у тому випадку, коли різні фірми мають достатньо подібне виробництво (однотипні ланцюжки цінностей), що створює можливість для:

- передачі майстерності і досвіду від одної фірми до іншої;
- об'єднання різних виробництв в єдину систему з метою зниження витрат виробництва.

Диверсифікована компанія (фірма), яка використовує внутрішній взаємозв'язок між фірмами, які мають подібне виробництво, і бере на озброєння переваги стратегічної відповідності, досягає від сумісних дій більшого ефекту, ніж в сумі дві компанії могли би одержати, проводячи незалежну політику.

Споріднена диверсифікація відбувається між компаніями, які мають споріднене виробництво і володіють стратегічною відповідністю. Існування стратегічної відповідності у господарському портфелі диверсифікованої фірми разом з майстерністю корпоративного керівництва створює при спорідненій диверсифікації ефект  $2 + 2 = 5$  і стає основою для створення конкурентної переваги. Чим більші вигоди, які вилучаються із стратегічної відповідності, тим

більша конкурентна перевага, яка отримується від здійснення спорідненої диверсифікації, і, як наслідок, споріднена диверсифікація задовольняє вимогам “критерію додаткових вигод” та збільшує дохідність акцій компаній.

Споріднену диверсифікацію робить привабливою те, що при цьому є змога перетворити стратегічну відповідність у конкурентну перевагу. Зв'язки, які засновані на стратегічній відповідності, можуть проявлятися у сфері технології виробництва, спільних вимог до майстерності персоналу, єдиних джерел матеріальних ресурсів і постачальників, потенціалу для спільного виробництва деталей і компонентів, подібних виробничих методів і управлінського ноу-хау, у використанні однакового підходу до маркетингу і збуту продукції, одних і тих самих гуртових покупців чи роздрібних дилерів, потенціалу спільного після продажного обслуговування, а також в одержанні синергічного ефекту від використання спільної торгової марки. Відповідність або спорідненість можуть виникати у будь-якій ланці фірм, які мають подібні ланцюжки цінностей. Подібні відносини дуже важливі, оскільки розкривають нові можливості для зниження витрат виробництва, обміну технологіями і навичками, додаткового використання переваг спільної торгової марки і дозволяють вилучати інші вигоди із спільної діяльності. Це, в свою чергу, є важливим моментом у завоюванні конкурентних переваг над суперниками, які ще не диверсифікувались або диверсифікувались, проте не змогли отримати доступ до такого роду переваг.

Найбільш поширеними шляхами диверсифікації у споріднені галузі є:

- 1) входження в галузь, де збутові можливості і рекламна діяльність можуть використовуватись спільно (хлібопекарня купує виготовлювача крекера і солоних паличок);
- 2) використання споріднених технологій (виробник сільськогосподарського насіння та добрив починає поставляти хімікати проти шкідників);
- 3) передача ноу-хау і досвіду з одного виду діяльності до іншого (виробник гамбургерів купує сітку мексиканських закусок);
- 4) передача фірмової назви і репутації у споживача новому продукту або виду послуг (виробники шин купують СТО автомобілів);
- 5) купівля фірм у нових галузях для підтримки основного виду діяльності (канал кабельного телебачення придбаває спортивну команду або кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми).

Стратегія диверсифікації у споріднені галузі виглядає дійсно привабливою. Вона дає змогу зберегти рівень існуючої ділової активності, використати конкурентну перевагу за рахунок передачі досвіду і майстерності або більш низьких витрат виробництва, а також розподілити ризики інвестування з фірмами із споріднених галузей.

Здійснюючи стратегію диверсифікації у споріднені галузі, фірма має змогу досягнути: стратегічної відповідності, економії на масштабах і конкурентної переваги.

**Стратегічна відповідність** серед споріднених галузей створює потенціал для конкурентної переваги за рахунок:

- а) більш низьких витрат виробництва;

б) ефективної передачі основних вмінь і досвіду, технологічних особливостей, управлінських ноу-хау з одної сфери діяльності в іншу;

в) можливості використання спільної торгової марки.

Стратегічна відповідність може виникати у будь-якій ланці виробничого процесу, проте найчастіше вона розглядається в рамках одного із трьох взаємозв'язаних понять: ринкова відповідність, виробнича відповідність, управлінська відповідність.

*Суть ринкової відповідності* зводиться до наступного: окремі ланки різних виробництв співпадають таким чином, що їх продукція використовується одними і тими ж споживачами, розподіляється через спільні дилерські і роздрібні сітки або якщо її маркетинг і просування на ринок здійснюються аналогічними методами.

*Виробнича відповідність.* Різні види бізнесу мають виробничу відповідність, коли існує можливість для розподілу сфер діяльності і передачі виробничого досвіду в матеріально-технічному забезпеченні, проведенні наукових досліджень і розробок, створенні нових технологій, виготовленні готової продукції або у сфері ділового адміністрування.

*Управлінська відповідність.* Даний вид відповідності виникає тоді, коли різні виробничі ланки мають подібні проблеми в організації виробництва, управлінні персоналом або у сфері технології, що дає змогу передавати управлінський досвід від одної ланки до іншої.

*Економія на масштабах діяльності* існує, коли з'являється можливість знизити витрати управління розрізненими виробництвами за рахунок централізованого управління і знизити витрати у будь-якій ланці виробничого процесу за рахунок існуючих внутрішніх взаємозв'язків.

*Конкурентна перевага,* яка досягнута з врахуванням стратегічної відповідності у близьких сферах бізнесу, дає додатковий потенціал порівняно з індивідуальним виробництвом. Додаткове джерело конкурентної переваги дозволяє при спорідненій диверсифікації мати ефект  $2 + 2 = 5$  з дохідності акцій.

### **в) стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі**

Не дивлячись на те, що вигоди від стратегічної відповідності пов'язані з диверсифікацією у галузі, які наближені до діяльності фірми, деякі з них надають перевагу проводити диверсифікацію в інші галузі з хорошими можливостями для отримання прибутків. При цьому корпоративні менеджери не дають жодних настанов на пошук стратегічної відповідності між своїм бізнесом та іншими сферами діяльності.

Рішення про диверсифікацію у той чи інший вид виробничої діяльності є результатом пошуку і придбання вигідних фірм. Основним аспектом непрофільної диверсифікації є те, що будь-яка фірма, яка може бути придбана на вигідних фінансових умовах і має хороші перспективи отримання прибутку, являє собою вигідний напрямок для диверсифікації. В той же час багато зусиль і часу йде на пошук і спостереження за можливими кандидатами для диверсифікації.

Зазвичай до кандидата підходять з такими критеріями:

- чи може виробництво досягнути планових показників фірми з прибутку і забезпечити повернення капіталовкладень;

- чи потрібна значна сума капітальних вкладень для заміни основного капіталу, виробничих фондів чи поповнення оборотного капіталу;
- чи має виробництво значний потенціал для росту;
- чи є виробництво достатньо великим для того, щоб суттєво впливати на стан справ у материнській компанії;
- чи є труднощі з профспілками або протидія зі сторони державних органів, що стосуються охорони навколишнього середовища і забезпечення безпеки і прав споживачів;
- чи є ранимою дана галузь стосовно спаду виробництва, інфляції, високих відсоткових ставок або змін у політиці держави.

*Стратегія непрофільної диверсифікації* залучає компанію, яка проводить диверсифікацію, у галузі і виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати. Використання відносин стратегічної відповідності відходить на другий план.

Деколи фірми, які проводять непрофільну диверсифікацію, зосереджують свої зусилля на пошуку таких фірм, які пропонують можливості для отримання швидкої фінансової віддачі за рахунок свого особливого становища. Існує три типи подібних фірм:

- ✓ **Фірми, чия вартість занижена.** У цьому випадку існують можливості для придбання цих фірм за цінами нижче ринкових, що дає змогу пізніше продати фірму за більш високою ціною.
- ✓ **Фірми, які відчувають фінансові труднощі.** Такі фірми досить часто можуть бути придбані за договірними цінами; при цьому їх діяльність перебудовується з допомогою фінансових ресурсів материнської фірми та управлінських ноу-хау. В майбутньому ці фірми можуть розглядатися як довгострокові капіталовкладення в інвестиційному портфелі материнської компанії (фірми) (за рахунок їх високої доходності або потенційного притоку готівки) або бути продані з прибутком.
- ✓ **Фірми, які мають великі можливості для росту, зате позбавлені можливості інвестування.** Такі привабливі фірми з незначними фінансовими можливостями, як правило, стають кандидатами для диверсифікації у фінансово сильних, але позбавлених привабливості (з точки зору подальшого росту) фірм.

Диверсифікація у неспоріднені галузі (інша назва – конгломератне злиття) дуже приваблива з таких точок зору:

1. Комерційний ризик розсіюється по багатьох галузях (сферах), що робить фірму менш залежною від проблем, які можуть виникати у будь-якій сфері діяльності. Хоч подібний аргумент може бути наведений також і стосовно диверсифікації у зв'язані галузі, конгломератне злиття не визначає твердо, як цей ризик розподілений. Тому диверсифікація у неспоріднені галузі може вважатися більш ефективним способом розподілу фінансових ризиків порівняно зі зв'язаною диверсифікацією, так як інвестиції можуть бути розподілені між зовсім різними видами діяльності.

2. Фінансові ресурси фірми можуть бути інвестовані у ту галузь, яка має найбільш привабливі перспективи з точки зору рентабельності. Кошти з галузей з

низькою нормою прибутку можуть бути вилучені на придбання і розширення компаній з високим потенціалом росту і отримання прибутку. Таким чином, фінансові ресурси корпорації можуть бути використані з найбільшим ефектом.

3. Внутрішня норма прибутку фірми в цілому помітно стабілізується, оскільки важкі часи в одній галузі можуть бути частково компенсовані за рахунок іншої, тобто в ідеалі циклічні спади в одних сферах діяльності, якими займається фірма, врівноважуються циклічними піднесеннями в інших.

4. В міру того, як корпоративне керівництво нагромаджує досвід у визначенні справжньої вартості недооцінених компаній, фінансовий стан корпорації і дохідність акцій покращуються.

Незважаючи на те, що проникнення в галузі, які не зв'язані з основними сферами діяльності фірми, як правило, досить привабливе, і при більш низьких початкових затратах можливе одержання більш значних прибутків, конгломератне злиття має і недоліки, до яких слід віднести:

- а) підвищені вимоги, яким повинно відповідати керівництво корпорації для прийняття грамотних рішень відносно кардинально різних методів ведення справ у кардинально різних сферах бізнесу і конкурентних середовищах. Чим більше галузей, у які втягнута корпорація, і чим вони різноманітніші, тим складніше менеджерам компанії контролювати кожну дочірню фірму та виявляти проблеми, що виникають на ранніх етапах, кваліфіковано оцінювати привабливість окремих галузей і конкурентних середовищ, а також грамотність рішень, які приймаються керівництвом середньої і нижчої ланки.
- б) складність управління широко диверсифікованою корпорацією;
- в) неможливість використання стратегічної відповідності в якості додаткового джерела створення конкурентних переваг.

У випадку широкої диверсифікації керівництво корпорації повинно бути в змозі:

- відрізнити вигідне придбання від невдалого;
- підібрати здатних менеджерів для ведення справ на місцях;
- розпізнати розумні стратегічні пропозиції;
- прийняти необхідні заходи у випадку збоїв у роботі окремих підприємств.

У широко диверсифікованій фірмі корисність корпоративних менеджерів визначається перш за все їх здатністю приймати рішення про те, які нові підприємства включити до складу корпорації, а які виключити; як розпорядитися фінансовими ресурсами для покращення сукупних виробничих результатів, а також якістю роботи керівництва з менеджерами на місцях.

Хоча теоретично диверсифікація у незв'язані галузі передбачає більшу стабільність обсягів реалізації й прибутків у різних фазах ділового циклу, на практиці спроби створити модель, яка б не залежала від циклічності економіки, не увінчались успіхом. Лише декілька привабливих галузей знаходяться у протилежних фазах відносно одна одної з точки зору циклічних коливань; більшість ж однаково реагує на циклічні зміни економічної ситуації. До цих пір не отримано ніяких переконливих доказів того, що консолідовані прибутки широко

диверсифікованих фірм більш стабільні і менше піддаються зниженню в періоди спаду і депресії, ніж прибутки менш диверсифікованих фірм.

Не дивлячись на ці недоліки, диверсифікація у незв'язані галузі може виявитись найбільш прийнятною стратегією. Вона безперечно має сенс у випадках, коли компанія хоче диверсифікуватися з метою зниження питомої ваги підприємств у мало привабливих галузях і не характеризується специфічними технологіями, які використовуються лише у даній і споріднених галузях. Крім того, деякі власники компаній вважають за краще вкладати свої кошти зразу у декілька не зв'язаних між собою галузей замість інвестування в групу споріднених напрямків. В інших випадках переваги конгломератного злиття залежать від фінансових перспектив конкретних проектів.

Незв'язана диверсифікація являє собою фінансовий підхід до формування ринкової ціни акцій, а зв'язана диверсифікація, навпаки, є стратегічним підходом. Щоб домогтись збільшення ринкової ціни акцій компанії, диверсифікованої у незв'язані галузі, керівництво повинно володіти досвідом формування корпоративного портфеля ділової активності і грамотного управління ним. Це, зокрема, означає:

1. Вміння входити у нові сфери діяльності, які можуть забезпечити швидку віддачу вкладеного капіталу, тобто мають високу привабливість для інвесторів).

2. Вміння виторговувати хорошу ціну за куплені компанії (знижуючи, таким чином, початкові затрати).

3. Вміння продавати раніше придбані підприємства на найвищому підйомі їх розквіту і отримувати з цього додаткову надбавку до їх ціни (такі операції вимагають від менеджерів вміння визначати момент, коли дочірня компанія досягає своєї критичної точки, а також прогнозувати довготривалі тенденції зниження норми прибутку).

4. Вміння вилучати фінансові кошти корпорації з галузей з неясними фінансовими перспективами і розміщувати їх на тих напрямках, які обіцяють швидкий ріст прибутку і велику віддачу вкладеного капіталу.

5. Вміння контролювати роботу дочірніх підприємств і сприяти грамотному керівництву ними з метою підвищення ефективності диверсифікації (що вимагає наявності експертного досвіду у розв'язанні різних проблем, вироблення стратегії розвитку і прийняття оперативних та рішучих заходів для її реалізації).

#### **г) стратегії згортання і ліквідації**

Стратегії згортання і ліквідації – це стратегії продажу і ліквідації бізнесу. Питання щодо продажу того чи іншого підприємства слід розглядати у випадку, коли з'ясується, що даний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, або якщо він втратив свою привабливість. Навіть при продуманій стратегії диверсифікації в компанії можуть виникнути ситуації, коли придбані підприємства не працюють належним чином. Неможливо уникнути повної або часткової невідповідності планів та дійсності, оскільки не можна точно спрогнозувати результати впровадження у ту чи іншу сферу діяльності. Крім того, довгострокова привабливість галузі може з часом змінитися: те, що здавалось колись привабливим напрямком для диверсифікації, пізніше може втратити свій блиск. Деякі підприємства безперечно виявляться на рівні нижче середнього, і, як

наслідок, виникає питання про те, чи варто їх залишати в складі корпорації чи ж необхідно позбавлятися від них. Інші дочірні компанії, не дивлячись на сприятливі фінансові показники, будуть, можливо, не так вдало співпрацювати з іншими ланками, як це було заплановано.

Деколи підприємство, яке здавалось вдалим придбанням зі стратегічної точки зору, може виявитись несумісним з іншими компаніями в культурному відношенні.

Коли конкретний напрямок діяльності корпорації втрачає свою привабливість, найбільш вдалим виходом з цієї ситуації є продаж бізнесу. Як правило, від подібних підприємств бажано позбутися якнайшвидше, якщо це не вимагає додаткового часу, щоб привести їх в порядок. Чим більше підприємств перебуває в портфелі диверсифікованої компанії, тим імовірніше виникнення потреби позбутись підприємства з поганими показниками або слабкою сумісністю.

Позбутись підприємства можна двома способами:

1. Материнська компанія просто виходить з цього бізнесу, як у фінансовому, так і у адміністративному плані, зберігши частину акцій чи повністю позбувшись їх.

2. Корпорація може безпосередньо продати підприємство на сторону, зате у цьому випадку слід знайти покупця.

З усіх можливих стратегічних альтернатив ліквідація є найменш приємною і найбільш хворобливою процедурою, особливо для підприємств, що займаються одним єдиним бізнесом, оскільки для них вона означає повну зупинку свого існування. Для багатогалузевої, багато профільної корпорації ліквідація одного з напрямків менш драматична. Не дивлячись на труднощі, які зв'язані зі скороченням виробництва, зупинкою потужностей та іншими наслідками, подібні заходи дозволяють зміцнити стан корпорації. У безвихідних ситуаціях швидка ліквідація задовольняє інтереси акціонерів більше, ніж банкрутство. Продовження роботи підприємства, яке не відповідає інтересам корпорації, лише виснажує її ресурси; це також може зіпсувати її репутацію і зруйнувати кар'єру багатьох менеджерів. На жаль, досить часто буває складно відрізнити беззмистовну гонку від потенційного відродження. Особливо це стосується ситуацій, коли до розумної оцінки вмішуються емоції і гордість, а саме так, як правило, і буває.

#### **д) стратегії відновлення, економії та реструктурування**

Даного роду стратегії застосовуються, коли керівництву корпорації слід змінити ситуацію на підприємствах з показниками, які погіршуються. Важкий фінансовий стан може бути викликаний значною збитковістю одною або більше дочірніх компаній, що веде до зниження фінансових показників корпорації в цілому, диспропорціональною кількістю підприємств у найменш привабливих галузях, складною економічною ситуацією, яка несприятливо впливає на багато дочірніх фірм, високим рівнем заборгованості або невдалими придбаннями, що не оправдали сподівань.

*Стратегія відновлення* робить акцент на відродження збиткових підприємств, а не на позбавлення від них. Мета такої стратегії є оздоровлення корпорації в цілому шляхом вирішення проблем тих підприємств, які вносять

“найбільший вклад” у зниження сукупних показників. Стратегія відновлення найбільш прийнятна у випадках, коли причини погіршення носять короткостроковий характер, збиткові підприємства відносяться до галузей з привабливими перспективами, і позбавлення від них не має сенсу в довгостроковому аспекті.

**Корпоративна стратегія економії** фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації і зменшенні кількості підприємств. Зазвичай вона застосовується у тих випадках, коли керівництво компанії приходить до висновку, що корпорація надзвичайно диверсифікована і необхідна концентрація зусиль на ключових напрямках. Деколи диверсифіковані компанії повертаються до стратегії економії, коли впродовж декількох років вони не можуть отримати прибуток від будь-яких підприємств або їм не вистачає коштів для підтримки інвестиційних потреб усіх напрямків у власному портфелі. Зазвичай здійснення такої стратегії супроводжується позбуттям від підприємств, які або досить малі для отримання значних прибутків або їх присутність в портфелі не відповідає стратегічним цілям корпорації. Позбавлення від таких підприємств вивільняє кошти, які можуть бути використані для скорочення заборгованості основних підприємств корпорації або для підтримки їх подальшого розширення.

**Реструктурування портфеля** включає в себе кардинальні стратегічні заходи з перетворення структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств і придбання інших.

Кандидатами на продаж можуть бути не лише слабкі і нестійкі компанії, але також і ті, які більше не відповідають інтересам корпорації (навіть якщо вони і відносяться до прибуткових і досить привабливих напрямків). Багато широко диверсифікованих корпорацій, розчарувавшись у деяких своїх надбаннях і які стали не в змозі успішно управляти такою кількістю не зв'язаних між собою підприємств, у кінцевому рахунку приходять до висновку про необхідність реструктурування портфеля. Дочірні фірми, які не відповідають новим критеріям диверсифікації, можуть виявитись за порогом, а підприємства, що залишилися, перегруповуються і перебудовуються для одержання великих стратегічних переваг.

Стратегія реструктурування портфеля включає в себе радикальний перегляд складу і відсоткових співвідношень в діловому портфелі корпорації.

Потреба в реструктуруванні може виникнути в таких випадках:

1) стратегічний аналіз корпорації дозволяє зробити висновок про те, що довгострокові перспективи компанії втратили свою привабливість внаслідок наявності у портфелі великої кількості підприємства, які повільно розвиваються, збиткових або слабких у конкурентному аспекті;

2) один або декілька ключових напрямків переживають важкі часи;

3) нове керівництво компанії приймає рішення переглянути стратегічну політику корпорації;

4) з'являються нові технології або продукти і необхідна зміна структури портфеля для завоювання позицій у новій і перспективній галузі;



5) у фірми виникає унікальна можливість придбати настільки велике підприємство, що для фінансування цього проекту необхідно продати декілька дочірніх фірм;

6) більшість напрямків в портфелі стає все менш і менш привабливими і вимагає його серйозного перегляду для покращення довгострокових показників корпорації в цілому.

#### **е) стратегії багатонаціональної диверсифікації**

Відмінною рисою стратегії транснаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств у портфелі і велика кількість охоплених національних ринків. У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти і впроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів – у крайньому випадку по одному на кожен галузь з можливими варіаціями залежно від конкретної країни. У той же час менеджери диверсифікованих транснаціональних корпорацій (ТНК) повинні вміти знаходити вдалі рішення для координації стратегічних заходів фірм, що відносяться до різних галузей і знаходяться у різних країнах. Метою стратегічної координації є максимальне використання ресурсів і можливостей корпорації для забезпечення стабільних конкурентних переваг у кожній сфері діяльності і на кожному національному ринку.

ТНК може отримати додаткові конкурентні переваги внаслідок глобальної диверсифікації в галузі з подібними технологіями.

ТНК може також отримати переваги від диверсифікації у розвинуті галузі із спорідненим технологічним процесом, якщо внаслідок цього вона зможе досягнути економії на масштабах виробництва і отримати вигоди від використання єдиної торгової марки.

Пов'язана диверсифікація найбільш придатна для отримання конкурентних переваг ТНК, чий технологічний досвід може бути застосований в інших галузях і можливе одержання суттєвої економії на масштабах виробництва, а також отримання вигод від використання єдиної торгової марки в рамках пов'язаних галузей.

Джерелами конкурентних переваг диверсифікованих ТНК є:

- ✓ Централізоване фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Скоординоване вкладення коштів дає змогу розпочати глобальний і повсюдний прорив у розвитку застосовуваних технологій, одержати суттєву економію в окремих ланках виробничого ланцюжка, значно покращити якість продукції, що випускається і розширити її асортимент, тобто отримати усі найбільш вагомні в умовах глобальної конкуренції вигоди.
- ✓ Вигоди від використання загальних каналів збуту і єдиної торгової марки.

ТНК, диверсифікована у пов'язані галузі, за міцністю своїх позицій переважає одно галузеві компанії незалежно від їх географічної експансії.

Конкурентні переваги диверсифікованих транснаціональних компаній базуються, як правило, на обміні технологіями, економії на масштабі, використанні єдиної торгової марки, а також на проведенні демпінгової політики при освоєнні ринків

## 5. Комбіновані стратегії диверсифікації

Розглянуті шість підходів до диверсифікації корпорації не є взаємовиключними. Вони можуть бути застосовані у різних комбінаціях та порядку, надаючи компаніям великі можливості при визначенні власної стратегії диверсифікації в залежності від конкретних умов. Найбільш відомі такі варіанти формування господарського портфеля при диверсифікації компанії:

- ✓ Компанія з домінуючим напрямком, чиї ресурси сконцентровані в основному в одній базовій галузі, але господарський портфель, тим не менше, містить невелику кількість підприємств в інших сферах діяльності (навпаки, як правило, не перевищує однієї третини від загального обсягу продаж).
- ✓ Вузько диверсифікована компанія, яка має декілька (від двох до п'яти) основних напрямків діяльності, пов'язаних між собою.
- ✓ Широко диверсифікована компанія, портфель якої містить велику кількість споріднених в основному підприємств.
- ✓ Багатогалузева компанія, диверсифікована за декількома непов'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд зв'язаних підприємств в рамках кожного напрямку, тобто декілька не зв'язаних між собою груп споріднених підприємств.

У кожному з цих випадків сфера розповсюдження конкретних напрямків діяльності компанії може бути обмежена рамками однієї області, регіону, країни, групи країн або ж взагалі не мати таких рамок. Таким чином, компанія може бути конкурентоспроможна на місцевому рівні в одних галузях, на національному в інших та на міжнародному у третіх.

### Контрольні запитання до теми

1. В чому полягає суть стратегії диверсифікації?
2. На що концентрується стратегія диверсифікованого підприємства?
3. Назвіть умови необхідності використання диверсифікації.
4. Назвіть можливі корпоративні стратегії, що відповідають становищу на ринку недиверсифікованої фірми.
5. Від чого залежить питання щодо початку диверсифікації?
6. Назвіть критерії для оцінки диверсифікації.
7. Охарактеризуйте критерії: привабливості, „затрати на входження” та додаткових вигод.
8. Назвіть види стратегій диверсифікації.
9. У яких випадках найбільш привабливим є створення нової фірми?
10. У яких випадках створення спільних підприємств приносить позитивні результати?
11. Коли існує економія на масштабах виробництва?
12. На що робить акцент стратегія відновлення?
13. На що зосереджує свою увагу корпоративна стратегія економії?
14. Які заходи включає в себе реструктурування портфеля?
15. Назвіть відмінні риси стратегії транснаціональної диверсифікації

## **ТЕМА 8. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **• План викладу матеріалу**

1. Особливості стратегії конкуренції на міжнародних ринках
2. Види міжнародних стратегій
3. Методика розробки та оцінка ефективності стратегій на міжнародних ринках
4. Підприємство та його місце на міжнародному ринку
5. Глобальна стратегія та конкурентна перевага

#### **1. Особливості стратегії конкуренції на міжнародних ринках**

Від правильного вибору стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності підприємства взагалі, і особливо на міжнародному ринку.

Стратегія конкурентоспроможності означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на певну перспективу. Підприємства входять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн або при необхідності досягнення більш низьких витрат. В кожному із перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася. Тому що конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорсткі вимоги до розробки стратегії, ніж на національному ринку. Особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняється від умов національного ринку.

Є такі чотири характерні особливості міжнародних операцій :

1. різний рівень виробничих витрат;
2. коливання валютних курсів;
3. особливості торгівельної політики національних урядів;
4. характер міжнародних конкуренцій;

Різниця в рівні виробничих витрат в різних країнах залежить від різного рівня оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок, витрат на електроенергію, різницею у державному регулюванні. Низький рівень виробничих витрат досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, яке сприяє розвитку виробництва або розвитку унікальних природних ресурсів.

Колівання обмінних курсів, ускладнюють для окремих країн, використання переваг низького рівня виробничих витрат.

Обмінні курси можуть змінюватись, а ці коливання можуть змінити перевагу низьких витрат, або перетворити країну із високими витратами в країну, де стане вигідно розміщувати високе виробництво.

Особливістю торгівельної політики національних урядів є застосування різних заходів, щодо регулювання міжнародної торгівлі і діяльності іноземних

фірм на ринках своїх країн. Для цього можуть вводитися імпорتنі тарифи та квоти, встановлюватися місцеві вимоги до товарів, які вироблені іноземними компаніями всередині цих країн, а також регулювати ціни на імпорتنі товари.

Деякі уряди надають пільгові кредити та субсидії національним компаніям для підтримки їх у конкурентній боротьбі із іноземними виробниками. Інші уряди, які зацікавлені у будівництві нових підприємств, і створенні нових робочих місць пропонують субсидії іноземним компаніям. Забезпечують їм більш легкий вихід на ринок, і надають технічну допомогу.

Існують суттєві відмінності форм міжнародної конкуренції в різних галузях. Багатонаціональні форми конкуренції – це така, яка виникає на одному національному ринку і не залежить від конкуренції на іншому.

Глобальна конкуренція. При глобальній конкуренції, ціна і конкуренція - умова різних ринків, тісно пов'язані між собою. В глобальних галузях конкуренції позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції інших країнах і навпаки.

## **2. Види міжнародних стратегій**

Існує шість різних стратегічних варіантів, для підприємств, що приймають участь у міжнародному ринку:

1. надавати право іноземним фірмам, використовувати технології компанії, а також поширювати продукції компанії. У цьому випадку, міжнародні річні доходи, будуть дорівнювати доходам від компенсації за використання авторських прав за ліцензійними угодами.

2. підтримувати національну ( для одної країни) виробничу базу й експортувати товари на іноземні ринки, використовувати свої чи дистриб'юторські кошти, що знаходяться під контролем.

3. дотримуватись мультинаціональної стратегії, при якій міжнародна стратегія компанії будується від країни до країни, таким чином, щоб відповідати вимогам покупця, й умовам конкуренції в кожній країні, де вони працюють. Стратегічні дії в одній країні, виконується незалежно від дій, що починається в іншій країні. Конкуренція стратегії між країнами є вторинною, щодо вибору індивідуальної стратегії для умов країни.

4. дотримування глобальної низько витратної стратегії, при якій стратегія припиняє бути низько витратним постачальником для покупців, чи більшості всіх стратегічно важливих ринків у світі. Це робиться для досягнення низько витратної позиції щодо всіх конкурентів.

5. дотримування глобальної стратегії диференціації, при якій фірма досягає відмінних рис своєї продукції, використовуючи ті самі її відмінності у всіх країнах, для створення стійкого глобального іміджу і стійкого конкурентного напрямку. Стратегічні дії фірми, координуються між країнами для досягнення міцної диференціації у світовому масштабі.

6. дотримування глобальної стратегії концентрації, коли стратегія компаній націлена на обслуговування однієї і тієї ж визначеної ніші в кожному чи в більшості стратегічно важливих ринків різних країн.

Стратегічні дії координуються глобально, щоб досягти стійкого низьковитратного, чи заснованого на диференціації конкурентного становища цільової ніші у світовому масштабі.

Використання місцевих підприємств як виробничу базу для експорту товарів на іноземні ринки є прекрасною початковою стратегією, для завоювання обсягів міжнародних продажів. Це мінімізує як ризик так і потреби в капіталах, і є безпечним шляхом спробувати себе на міжнародному рівні.

### **3. Методика розробки і оцінка ефективності стратегії на міжнародних ринках**

Щоб оцінити конкурентну стратегічну позицію підприємства, і визначити фінансове становище її, застосовують такі показники:

1. ринкова частка компанії та її місце в галузі.
2. розмір прибутку в порівнянні із показниками конкурентів
3. тенденції зміни чистого прибутку та інвестиції
4. розмір кредитів
5. репутація фірми серед споживачів та її імідж
6. лідерство в технології, інноваціях, якості та обслуговуванні споживачів.

Розробники стратегій, які діють успішно намагаються спиратися на те, за рахунок чого компанія досягає великих успіхів: її досвід, сильні сторони, головні позитивні якості та найвищі конкурентні можливості. Головними позитивними якостями компанії можуть бути:

- висока виробнича майстерність, яка забезпечує випуск продукції високої якості
- ноу-хау у створенні та функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень
- можливість забезпечити краще після продажне обслуговування
- унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів
- досконале володіння важливою технологією
- глибоке розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінка нових тенденцій у розвитку ринку
- незвичайно ефективна збутова система, надзвичайні здібності в роботі із клієнтом в галузі нових застосувань продукту
- досвід в об'єднанні багатьох технологій, для створення цілих сімейств нових товарів

Одним із найважливіших показників стратегічного становища компанії є конкурентоспроможність її ціни та витрат у порівнянні із конкурентами. Для того щоб ретельно оцінити конкурентні можливості компанії потрібно:

1. скласти ланцюжок цінностей для підприємства
2. вивчити зв'язки із постачальниками і споживачами
3. виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача і успіху на ринку
4. провести відповідну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат із конкурентами

Використання концепції ланцюжків цінностей та інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності компанії є необхідним, але недостатнім. Більш глибока оцінка проводиться по відношенню до конкурентної сили та конкурентних позицій компаній.

#### **4. Підприємство та його місце на міжнародному ринку**

Підприємства, які намагаються вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники і чинники своєї конкурентоспроможності.

Для виходу на міжнародний ринок підприємство перш за все повинно досягти певного рівня своєї роботи. Такими показниками можуть бути: показники якості продукції, величину прибутку та рентабельності.

Виходячи із світової економічної практики можна встановити, що критерієм ефективності підприємства, є зростання добробуту власників( акціонерів, власники частки або паю), або інакше, зростання вартості бізнесу. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером при створенні підприємства і вартості цієї ж частки при її можливому продажу.

Показник ринкової вартості компанії реагує на будь-які зміни й ситуації: зниження рентабельності випуску, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентної переваги – все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. Перед кожним підприємством, в міру його розвитку виникають певні проблеми, рішення яких здійснюється шляхом застосування різних методик та технологій.

Актуальні проблеми, які відображають стан розвитку підприємства:

- здатність оплачувати свої рахунки – вирішується шляхом прийняття експертних заходів, щодо реалізації вже виробленої продукції, приведенням ряду маркетингових заходів: аналіз ринку, асортименту, цінової політики, методів просування продукції на ринку.
- досягнення прибутковості діяльності підприємства, тобто аналіз затрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення, аналіз ефективності виробництва, технологічності, інше.
- стратегічність управління( для вирішення цього завдання розробляється стратегічна концепція для підприємства і кожного підрозділу)
- адаптивність системи управління – це означає, що система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції компанії
- забезпеченість фінансової та управлінської прозорості, передбачає наявність у підприємства фінансової структури, фінансової політики, яка відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку
- запровадження сучасних технологій( на підприємстві створюється бібліотека або сховище оптимальних управлінських рішень, експертних систем, взаємодії багатьох фінансових та управлінських методик.
- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства – це дозволить підприємству підвищувати вартість капіталу вкладеного власника.

Для ефективного включення у Світовий економічний простір, українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках.

Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії, просування національного експорту на Світовому ринку.

Для економічного розвитку України вирішального значення набуває мікро і макроекономічна структурна політика та її інституціональне забезпечення, яка б стимулювала конкурентоспроможність національних підприємств та їх об'єднань.

Разом із тим деякі зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтернаціоналізацію української економіки, особливо такі як:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, яке відбувається внаслідок загальної лібералізації міжнародної конкурентоспроможності багатьох країн, що розвиваються
- істотне підвищення основних груп споживачів до технологічного рівня та якості товарів
- зарубіжними країнами вживаються більш витончені форми протекціонізму та дискримінації українських експортів, розширилось використання механізму антидемпінгових розслідувань
- обмеженість доступу до міжнародних інструментів, регулювання торгівельних режимів
- складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність міжнародним критеріям захисту прав інтелектуальної власності.

## **5. Глобальна стратегія і конкурентна перевага**

Глобальна стратегія – це стратегія, яка може концентруватися на забезпеченні стійкої, низько витратної чи заснованої на диференціації конкурентної переваги над місцевими і міжнародними конкурентами.

Існує два шляхи, на яких фірма може завоювати конкурентну перевагу. Перший шлях – діяльність із розміщення: використовуючи здатність глобального конкурента, можна вдало розміщувати виробництво по частинах для покупців і інші види діяльності між країнами, таким чином, щоб знижувати витрати чи досягати більшої диференціації продукції

Другий шлях заснований на здатності глобального конкурента координувати свої різні види діяльності таким чином, яким не може місцевий конкурент.

Для досягнення найкращих результатів від стратегічного альянсу компанія повинна враховувати 5 основних порад:

- вибирай сумісного партнера, знайди час на побудову міцних сполучних мостів довіри і не очікуй негайних винагород
- вибирай союзника, чия продукція і ринкові сили більше доповнюють ніж конкурують безпосередньо із власною продукцією компанії із споживчою базою
- вивчай ретельно прискорену технологію і менеджмент партнера, швидко пристосовуй цінні ідеї і досвід до своєї власної діяльності
- будь обережний, не розголошуй партнеру інформацію важливу для конкуренції

- розглядай союз як тимчасовий ( тобто від 5 до 10 років), продовжуй його далі, якщо це вигідно, але не коливаючись припиняй союз і йди далі один, коли доходи швидко скорочуються.

*Діяльність з розміщення.* Для використання розміщення при створенні конкурентної переваги глобальна фірма повинна розглядати два варіанти:

- сконцентрувати кожен вид діяльності, що вона розвиває, в одній чи двох країнах, або розподілити виконання цієї діяльності по багатьох країнах.
- розподілити конкретні види діяльності і стратегічні дії.
- Види діяльності мають тенденцію до концентрації в одному чи двох місцезнаходженнях, коли досягаються значні економії в процесі їх виконання, це:
- коли переваги в розташуванні пов'язаних між собою видів діяльності досягаються за рахунок кращої координації
- коли забезпечується крутий підйом експериментальної кривої, пов'язаний з виконанням якого-небудь виду діяльності в одному місці.

У тому випадку, якщо практика точного дотримання термінів постачань забезпечує значну економію витрат , або коли складальна фірма має довгострокові партнерські угоди зі своїми ключовими постачальниками, заводи з виробництва частин можуть розташовуватись навколо заводу остаточної зборки.

Із іншого боку, розосередження видів діяльності є більш кращим, ніж їх концентрація в наступних випадках. Види діяльності, пов'язані із покупцем, такі як розподіл по дилерах, продаж і реклама, після продажного обслуговування, звичайно розташовуються близько до покупця. Це допускає розташування засобів для виконання видів діяльності на кожному ринку по країнах, де глобальна фірма має головних покупців.

*Координування видів діяльності і стратегічних дій.* Вирівнювання і координація видів діяльності компанії в різних країнах приводять до стійкої конкурентної переваги декількома різними шляхами.

Компанія може поліпшити репутацію своєї марки шляхом послідовного включення тих же самих відмінних рис у свої продукти для всіх ринків у світі, де вона змагається.

Глобальний конкурент може вибирати, де і як нападати на суперників. Він може вести митну війну проти агресивного конкурента на ринку країни, де суперник має максимальну кількість продажів чи найкращі прибутки, для того, щоб зменшити фінансові ресурси конкурента на ринках інших країн. Він може вирішити вести наступ в галузі зниження цін проти слабких конкурентів на їхніх домашніх ринках, захоплюючи велику частку ринку і компенсуючи будь – які короткострокові втрати прибутків на ринках інших країн.

Компанія, що бере участь у конкуренції, тільки у своїй рідній країні, не має доступу до конкурентних переваг, пов'язаних із міжнародним розміщенням чи координацією. Шляхом переходу від місцевої стратегії до глобальної стратегії компаніям місцевого масштабу може почати активно відновлювати свою конкурентоспроможність.



*Стратегічні союзи( альянси).* Стратегічні альянси є кооперативними угодами між фірмами, що йдуть далі, ніж звичайні відносини між компаніями, але в той же час не є об'єднанням чи повним партнерством.

Альянс може включати об'єднання дослідницьких зусиль, участь у технологічних розробках, спільне використання виробничого устаткування, спільний маркетинг продукції чи об'єднання сил для виробництва компонентів чи зборки кінцевих продуктів.

Стратегічні альянси є засобом для фірм в одній і тій же галузі, розташованих, однак, у різних країнах, змагатися в глобальних масштабах, у той же час, зберігаючи свою незалежність. Історично, експортно налаштовані фірми в індустриальних країнах шукають альянсів зі слаборозвиненими країнами, щоб імпортувати і продавати свою продукцію для них. Такі угоди були часто необхідні для завоювання успіху на ринках слаборозвинених країн.

У недалекому минулому, провідні країни різних частин світу утворювали стратегічні альянси для посилення їхньої взаємної здатності обслуговування повної території континентів і просування до більш глобальної участі в ринку. Як японські, так і американські компанії активно створювали альянси із європейськими компаніями для збільшення своїх можливостей конкурувати в межах 12 країн.

Компанії вступають в альянси із ряду стратегічно важливих причин. Трьома найбільш важливими із них є досягнення економії від масштабів виробництва і маркетингу, заповнення пробілів у своєму технічному і виробничому досвіді і придбання доступу до ринку.

### **Контрольні запитання до теми**

1. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках
2. Типи міжнародних стратегій
3. Методика розробки міжнародних стратегій
4. Оцінка ефективності стратегій на міжнародних ринках
5. Підприємство та його місце на міжнародному ринку
6. Глобальна стратегія
7. Конкурентна перевага міжнародної стратегії

## ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

- *План викладу матеріалу*

1. Поняття корпоративної стратегії та необхідність усвідомлення поточної стратегії.
2. Етапи розробки корпоративної стратегії.
3. Способи розробки стратегій.
4. Базові корпоративні стратегії та їх типи.
5. Вибір стратегії організацій.

### 1. Поняття корпоративної стратегії та необхідність усвідомлення поточної стратегії

Корпоративна стратегія – це загальний напрямок діяльності підприємства. Корпоративна (загальна) стратегія формується вищим керівництвом. Формування корпоративної стратегії передбачає два основні завдання:

- вибрати й розгорнути основні елементи корпоративної стратегії;
- встановити конкретну роль, кожного підрозділу підприємства при реалізації стратегії і визначити способи розподілу ресурсів між ними.

Корпоративну стратегію часто називають *портфельною*, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій підприємства, встановлює розміри капіталовкладень у кожну його одиницю, тобто формує певний склад і структуру портфеля організації. Мета портфеля - досягти конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності.

Ефективний розподіл інвестицій між діловими підрозділами підприємства може створити ефект синергізму (*синергізм* - стратегічні переваги, які виникають при об'єднанні підприємницьких підрозділів), коли певні витрати на сукупність різних типів стратегій створюють істотні переваги у діяльності компанії, що зумовлено вдалими доповненням чи співробітництвом ділових одиниць.

Обґрунтований стратегічний набір підприємства можна сформувати за допомогою концепції "послідовних стратегій" як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці основну роль відіграють *продуктово-товарні стратегії*, або стратегії, які розроблюють для окремих напрямків діяльності.

Розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для процесу розробки продуктових стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає сконцентруватися на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності підприємства.

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрямки діяльності підприємства, зміст продуктових стратегій. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують. Однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті,

який найчастіше визначають як *стратегічну зону господарювання* (СЗГ) - окремий сегмент ринку, на якому діє підприємство.

Для того, щоб визначитись із корпоративною стратегією, необхідно усвідомлювати поточну стратегію оскільки не можна приймати рішення про майбутнє, не маючи чіткого уявлення про стан підприємства та його стратегію. Існують різні схеми усвідомлення поточної стратегії. Розглянемо схему, запропоновану А. Томпсоном і А. Стріклендом [25]. На їхню думку, існує п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх факторів, які необхідно оцінювати для того, щоб з'ясувати стратегію, що реалізується.

*Зовнішні фактори:*

- розмах діяльності підприємства, ступінь диференціації продукції та підприємства;
- загальний характер та природа досягнень підприємства і продаж ним частини своєї власності;
- структура та напрямки діяльності останнім часом;
- можливості, на які орієнтувалось підприємство останніми роками;
- ставлення до зовнішніх загроз.

*Внутрішні фактори:*

- цілі підприємства;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень щодо продукції, яка випускається;
- ставлення до фінансового ризику;
- рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер.

### **3. Етапи розробки стратегій**

У загальному вигляді процес розробки стратегії складається з ряду послідовних етапів. Ряд авторів ототожнює розробку стратегії з етапами стратегічного менеджменту. Насправді, якщо виходити з твердження, що “стратегічний менеджмент – це процес розробки і реалізації стратегії, що повторюється”, то цей підхід можна вважати оправданим. Ми ж будемо виходити з того, що стратегічний менеджмент включає в себе крім розробки і реалізації стратегії ще ряд етапів і що до початку процесу формулювання стратегії місія компанії, її стратегічні і фінансові цілі вже визначені.

Процес формулювання стратегії включає в себе вияв потенційних можливостей і погроз зі сторони зовнішнього середовища компанії, оцінку ризиків і можливих альтернатив середовища. Крім цього, перш ніж прийняти будь-яке стратегічне рішення, необхідно оцінити усі сильні і слабкі сторони організації, а також наявні і доступні ресурси. Необхідно об'єктивно оцінювати здатність компанії використовувати існуючі можливості і протистояти ризикам. Стратегічна альтернатива, яка базується на відповідності існуючих ринкових можливостей і здатності фірми ефективно функціонувати при заданому рівні ризику, буде розглядатися як економічна стратегія.

Розрізняють такі етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії, а саме:

- 1) поршій етап, на якому здійснюється всесторонній аналіз внутрішнього стану компанії;
- 2) другий етап, на якому формулюються стратегічні альтернативи;
- 3) третій етап, на якому відбувається оцінка відібраних стратегічних альтернатив;
- 4) четвертий етап, на якому здійснюється вибір однієї або декількох найкращих стратегій.

Охарактеризуємо дещо повніше суть кожного з наведених етапів:

1. В процесі аналізу внутрішнього стану компанії виділяють сильні і слабкі сторони, оцінюють можливості ресурсного забезпечення дій, направлених на досягнення накреслених цілей.

При цьому враховуються як ресурси самої компанії (зокрема, перерозподіл засобів між стратегічними зонами господарювання), так і можливість отримання цих ресурсів ззовні (наприклад, позики). На цьому ж етапі детально вивчається зовнішнє макро- і мікросередовище компанії, проводиться оцінка ризику з врахуванням виявлених можливостей і загроз. Процедура розробки стратегії компанії включає в себе встановлення взаємозв'язку між стратегічними зонами господарювання фірми, аналіз її видів діяльності, оцінку ступеня взаємозв'язку і взаємодії між різними стратегічними зонами господарювання.

Від ступеня проробки попереднього етапу багато в чому залежить ефективність майбутньої стратегії. За своєю суттю завдання оптимальної стратегії у крайньому випадку полягає у суміщенні трьох кіл або, на крайній випадок, у максимізації площі перетину (А) кіл, які наведені на рисунку 9.1.



Рис. 9.1. Співвідношення цілей, ресурсів компанії і можливостей ринку

2. Формулювання стратегічних альтернатив відбувається з врахуванням різних станів зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Різних альтернатив може бути досить багато, проте на практиці вони обмежуються:

- 1) потенційними можливостями організації, які залежать від ступеня новизни товару, рівня економічного розвитку підприємства, доступності фінансових ресурсів, кваліфікації персоналу, організаційної культури фірми тощо;
- 2) цілями компанії;
- 3) вимогами зовнішнього середовища.

На цьому етапі відбираються ті альтернативи розвитку, які знаходяться у площині перетину трьох кіл, тобто в секторі А (рис. 7.1). Наприклад, якщо стратегічною ціллю компанії є географічне розширення і завоювання при цьому певної частки (долі) на кожному ринку, то з усіх можливих ринків, вимоги яких фірма у змозі задовольнити, використовуючи наявні ресурси, в якості альтернатив для їх подальшої оцінки будуть відібрані лише ті ринки, на яких може бути досягнуто цільового обсягу продаж.

3. Оцінка відібраних альтернатив відбувається згідно певних критеріїв. Так, відповідаючи зовнішньому оточенню, цілям компанії і її ресурсам, стратегічна альтернатива не повинна суперечити іншим стратегіям фірми. При стратегічному виборі в організації виникають протиріччя між трьома групами орієнтирів: між довгостроковими і короткостроковими показниками рентабельності і обсягу продаж, між внутрішньою і зовнішньою гнучкістю, між гнучкістю і синергізмом. Оцінюючи стратегічні альтернативи, необхідно визначити, чи вплинуть вони на гнучкість компанії, посилять чи послаблять ступінь її уразливості чи дозволять вони використати ефект синергії чи перетворять його в гальмо розвитку тощо.

Змінні, які характеризують стратегію і визначають її вибір, на практиці досить складно оцінити кількісно, їх взаємозв'язки погано простежуються, а оцінка ступеня невизначеності і ризику досить важка. У реальному житті можливі варіанти стратегії підприємства, як правило, не виключають одне одного і можуть по-різному комбінуватися.

На цьому етапі компанія повинна здійснити оцінку перспектив свого розвитку на всіх відібраних ринках з точки зору того, яких вони вимагають затрат ресурсів, наскільки відповідають існуючим стратегіям фірми, чи дозволяють у повній мірі використати наявний потенціал і нагромаджений досвід, чи вимагають змін функціональних і управлінських можливостей організації.

4. Працюючи над вибором альтернативних рішень, слід враховувати те, що може бракувати ресурсів (в т. ч. і ресурсів часу) для проробки всіх можливих варіантів. Крім того, детальний розрахунок декількох стратегічних альтернатив може бути неефективним, якщо слід вибрати лише один варіант. У цьому випадку можна мати справу з 2-3 альтернативами, почавши з їх загальної оцінки. Це дасть змогу зібрати більше фактичних даних і більш реально оцінити вибрані альтернативи, зосередившись на одному варіанті. В принципі, можливий інший підхід, при якому досить глибоко проробляється одна альтернативна стратегія. Відтак, якщо вона виявляється незадовільною, здійснюється перехід до пророблювання іншої стратегії і т. д.

Безумовно, жоден з підходів не гарантує, що буде знайдене ідеальне рішення. Проте, вони дозволяють врахувати те, що вибір відбувається в реальному житті, в умовах обмеженості в часі, фінансових, людських та інших ресурсах.

Фірма вибере ті ринки, які вимагають менших затрат ресурсів, у більшій мірі відповідають існуючим стратегіям фірми, дозволяють у певній мірі використати наявний потенціал і нагромаджений досвід, вимагають мінімальних змін функціональних та управлінських можливостей організації.

Існує декілька простих і більш складних методичних підходів, які дають змогу оцінити стратегічні альтернативи розвитку фірми. Вони можуть застосовуватись локально або в певній комбінації, залежно від поставленого завдання. Зручним інструментом для зіставлення різних стратегічних зон господарювання є розроблена Бостонською консалтинговою групою (БКГ) спеціальна матриця (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Матриця Бостонської консалтингової групи

У ній для визначення перспектив розвитку організації пропонується використати один показник – ріст обсягу попиту. Він задає розмір матриці по вертикалі. Розмір по горизонталі задається співвідношенням частки (долі) ринку, що належить її провідному конкуренту. Це співвідношення повинно визначати порівняльні конкурентні позиції організації у майбутньому.

Матриця Бостонської консалтингової групи дає змогу організації класифікувати кожний зі своїх стратегічних господарських підрозділів (СГП) по його частці на ринку відносно основних конкурентів і темпів річного росту по (в) галузі. Матриця дає змогу визначити, який із СГП організації займає провідні позиції у порівнянні з конкурентами, яка динаміка його ринків, дозволяє провести попередній розподіл стратегічних фінансових ресурсів між СГП.

Матриця будується на відомій передумові – чим більша частка СГП на ринку (чим більший обсяг виробництва), тим нижчі питомі витрати і вище прибуток внаслідок відносної економії від обсягів виробництва. Матриця передбачає наступну класифікацію типів СГП у відповідних СЗГ: “зірки”, “дійні корови”, “дикі кішки” (або “знак питання”), “собаки”, і припускає відповідні стратегії для кожного з них.

**“Зірки”** займають лідируюче становище у галузі, що швидко розвивається. Вони приносять вагомі (значні) прибутки, проте одночасно вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування росту, що триває, а також жорсткого контролю за цими ресурсами зі сторони керівництва. Стратегія “зірки” направлена на збільшення або підтримку частки на ринку. Основне завдання полягає у підтримці відмінних переваг продукції організації в умовах зростаючої конкуренції.

По ходу сповільнення темпів розвитку галузі “зірка” перетворюється у **“дійну корову”**, яка займає лідируюче становище у відносно стабільній галузі, чи

такій, що скорочується. Оскільки збут відносно стабільний без будь-яких додаткових затрат, то ці СГП приносять прибутку більше, ніж вимагається для підтримки його частки на ринку. Стратегія “дійної корови” направлена на підтримку існуючого стану якомога довше і надання фінансової підтримки СГП, що розвиваються. Основні завдання цих СГП зводяться до пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної “реклами нагадування” і цінових знижок (скидок).

“Дика кішка” або “знак питання” має слабку дію на ринок (мала частка на ринку) у галузі, що розвивається. Як правило, для неї характерна слабка підтримка покупцями і незрозумілі (неясні) конкурентні переваги. Провідне становище на ринку займають конкуренти. Стратегія “дикої кішки” має альтернативи – інтенсифікація зусиль організації на даному ринку або вихід з нього. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції вимагаються великі кошти. Тому керівництво повинно вирішити – чи вірить воно, що даний СГП зможе успішно конкурувати при відповідній підтримці (покращенні характеристик товару, зниженні цін, нових каналах збуту), чи потрібно піти з ринку.

До “собак” відносять СГП з обмеженим обсягом збуту у галузі, що склалася чи такій, що скорочується. За тривалий час перебування на ринку цим СГП не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони суттєво поступаються конкурентам за усіма показниками (частці ринку, величині і структурі витрат тощо). Стратегія “собаки” полягає у послабленні зусиль на ринку або ліквідації (продажі). Організація, яка має такий СГП, може спробувати тимчасово збільшити прибуток шляхом проникнення на спеціальні ринки і скорочення обслуговування, яке його забезпечує, або піти з ринку.

На рис. 9.2 пунктирна лінія показує, що “дикі кішки” при певних умовах можуть стати “зірками”, а “зірки” з приходом неминучої зрілості спочатку перетворюються у “дійних корів”, а відтак і в “собак”. Суцільна лінія показує перерозподіл ресурсів від “дійних корів”.

В нашій країні поки що відсутня широка практика застосування матриці БКГ в силу зрозумілих причин – ще не склався повністю ринок, відсутня достатня стратегічна інформація, проте досвідчені розрахунки підтверджують доцільність її застосування, особливо у великих, багатогалузевих організаціях, які виготовляють продукцію різного призначення і у зв'язку з цим працюють на різних ринках.

Зарубіжний досвід використання матриці БКГ показав, що вона дуже корисна при визначенні стратегічної позиції, а також для розподілу стратегічних ресурсів на найближчу перспективу.

Разом з тим слід зазначити, що перш ніж використовувати для аналізу матрицю БКГ, важливо переконатися у тому, що ріст обсягу діяльності може бути надійним вимірником перспектив розвитку, а відносну позицію організації в конкурентній боротьбі можна визначити за її часткою на ринку. Якщо ці умови не дотримуються, перспективи і умови конкуренції складніші, то необхідно використовувати більш складні інструменти аналізу.

## **2. Способи розробки корпоративної стратегії**

Існує 4 способи розробки корпоративної стратегії, зокрема:

1. Головний стратегічний підхід. Суть його зводиться до того, що керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний 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 виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формулюванні 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 зі сторони, за допомогою звітів та переговорів перебуває в курсі справ. Пропонує, якщо необхідно, керівництво. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того, як “стратегічний план” буде 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 дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широкої участі та внеску з боку керуючих всіх рівнів та регіонів.

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

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

4. Ініціативний підхід. При цьому варіанті керуючий особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в очолюванні групи “генераторів ідей” для розробки узгодженої стратегії. Швидше 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 великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розробку стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключем до розробки стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.



#### 4. Базові корпоративні стратегії та їх типи

Базові корпоративні стратегії поділяються на три типи: стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення. Підприємство може дотримуватись одного з цих типів стратегій або використовувати певні їх комбінації.

##### а) стратегії зростання

**Стратегії зростання** – збільшення підприємства, зокрема через проникнення на нові ринки і їх захоплення. Розрізняють такі стратегії зростання:

- вертикальна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція.

**Вертикальна інтеграція** розширює сферу діяльності компанії в даній галузі. Фірми можуть розширювати свою діяльність в напрямку до постачальників (назад) і (або) (вперед) в напрямку до кінцевого користувача чи продукту.

Стратегії вертикальної інтеграції можуть переслідувати ціль повної інтеграції (участь у всіх стадіях галузевого ланцюжка цінностей) або частковій інтеграції (створюючи позиції на найбільш важливих етапах галузевого ланцюжка цінностей). Компанія може здійснити вертикальну інтеграцію, починаючи власні дії в інших ланках галузевого ланцюжка цінностей або викуповуючи фірми, що вже працюють у цій сфері, щоб вони були ближче до компанії.

Суттєвою причиною для інвестування коштів компанії у вертикальну інтеграцію є посилення її конкурентної позиції.

Якщо вертикальна інтеграція не веде до значного зниження витрат компанії або отримання додаткової конкурентної переваги, вона не є стратегічно оправданою і немає сенсу вкладати в неї кошти. Вертикальна інтеграція має сенс лише тоді, коли вона призводить до посилення конкурентної позиції фірми.

*Інтеграція “назад”* веде до зниження затрат тоді, коли необхідний обсяг виробництва настільки великий, що забезпечує таку ж економію на масштабах виробництва, як у постачальників, або якщо постачальники працюють більш ефективно і мають можливості покращувати свої показники. Ця інтеграція дає суттєві переваги, коли вони мають значні прибутки (хороше значення показника граничної доходності, тобто відношення прибутку до обсягу реалізації), коли компоненти, що поставляються, займають основну частину в собівартості кінцевого продукту і коли необхідні технологічні навички легко освоїти.

Вертикальна інтеграція “назад” створює конкурентну перевагу, засновану на диференціації, коли компанія починає виконувати ті дії, які раніше були їй не властиві, пропонуючи кращу якість кінцевого продукту (послуги), покращуючи рівень обслуговування клієнтів або вдосконалюючи характеристики готової продукції. Інтеграція у велику кількість ланок ланцюжка цінностей може дати компанії можливість проведення диференціації за рахунок створення або посилення тих навичок, що вже є, кращого виконання основних операцій або освоєння стратегічно важливих технологій, а також додавання товару характеристик, які посилюють його значимість для покупця.

Стратегічні зусилля по *інтеграції “вперед”* мають те ж коріння. У багатьох галузях незалежні торгові агенти, гуртовики і роздрібні торговці одночасно продають конкуруючі товари. Вони не мають прив'язки до жодної з товарних

марок, і основним мотивом їх вибору “що продавати” є отримання максимального прибутку.

Незалежність продаж і каналів розподілу може призвести до нагромадження товарних запасів, часто недовантаження виробничих потужностей, що обумовлює у кінцевому підсумку нестабільність виробництва і неможливість отримання додаткової економії.

У подібних випадках для компанії може бути вигідна інтеграція “вперед” в напрямку до гуртовиків і (або) роздрібних торговців, внаслідок чого створюється сітка зв'язаних зобов'язаннями дилерів, які надають продукцію компанії кінцевому користувачу. Інколи навіть незначне у процентному відношенні збільшення використання виробничих потужностей за рахунок власних продаж, сітки дилерів, і (або) ланцюжка роздрібних магазинів може значно покращити рентабельність виробництва. В цей же час в окремих випадках інтеграція “вперед” може дати зниження витрат і встановлення більш низьких цін для покупця за рахунок ліквідації традиційної сітки розподілу, що дорого коштує, і проведення прямих продаж кінцевому користувачу.

Вертикальна інтеграція має поряд з перевагами ще й недоліки:

1. Вона збільшує капіталовкладення в галузь, де вже працює компанія, підвищуючи тим самим ризик, замість направлення фінансових ресурсів у інші, може бути, більш доходні сфери.

2. Вона обмежує фірму відносно свободи вибору постачальників (пізніше може виявитись, що отримувати сировину ззовні дешевше) і потенційно результати з обслуговування різноманітних запитів отримувачів можуть бути нижчі.

3. Вона веде до проблем, пов'язаних з балансуванням потужностей на кожному етапі в ланцюжку цінностей. Найбільш ефективний обсяг виробництва у кожній ланці ланцюжка цінностей може не відповідати потребам зв'язаної з ним ланки. Повна відповідність у ланцюжку цінностей, як правило, є виключенням.

4. Вона вимагає різних навиків і ділових здібностей. Виробництво, гуртова і роздрібна торгівля – різні сфери бізнесу з різними ключовими факторами успіху навіть у випадку, коли товари одні і ті ж.

5. Вертикальна інтеграція з виробниками частин і компонентів виробів може скоротити виробничу гнучкість компанії, збільшити час, що необхідний для розробки нових моделей і впровадження їх на ринок. А це додаткові втрати. Придбання складових у інших компаній часто буває дешевше і швидше, ніж вертикальна інтеграція, що дозволяє компанії бути більш гнучкою і здатною легко адаптуватися до швидкозмінних переваг покупців.

Стратегія зростання здійснюється за допомогою:

- поглинання конкуруючих фірм шляхом активізації (придбання контрольного пакета акцій);
- злиття - об'єднання на приблизно рівних засадах у межах єдиної організації;
- створення спільних підприємств (СП) - об'єднання підприємств різних країн з метою реалізації спільного проекту.

Розрізняють три групи еталонних стратегій зростання, а саме концентрованого росту, інтегрованого росту та диверсифікованого росту.

Першу групу еталонних стратегій складають *стратегії концентрованого росту*. Це стратегії, які пов'язані зі зміною продукту (чи)ринку і не торкаються галузі, положення фірми всередині галузі та технології. У випадку проходження цими стратегіями фірма намагається поліпшити свій продуктабовиробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на інший 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 встановити контроль над своїми конкурентами;
- *стратегія розвитку ринку*, що полягає в пошуку інших ринків для вже виробленого продукту;
- *стратегія розвитку продукту*, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

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

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого росту:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції*, спрямованої на ріст 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 зменшується залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;
- *стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед*, виражається зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться 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.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є *стратегії диверсифікованого росту*. Ці стратегії реалізуються тоді, коли фірма далі не може

розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту:

- ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;
- поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергійний ефект, "наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є:

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

#### **б) стратегії стабілізації**

**Стратегії стабілізації** - зосередження на існуючих напрямках бізнесу та їх підтримка. Зазвичай таку стратегію використовують великі підприємства, які домінують на ринку.

### в) стратегії скорочення

**Стратегії скорочення** використовують тоді, коли виживання підприємства перебуває під загрозою. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить для фірми не безболісно. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що їх неможливо уникнути. Літературні джерела неоднозначно визначають типи стратегій скорочення. Одні автори виділяють три типи стратегій скорочення, а саме:

- стратегія розвороту - використовується, якщо організація діє неефективно, але ще не досягла критичної точки; означає відмову від виробництва нерентабельних продуктів, надлишкової робочої сили, неефективних каналів розподілу ресурсів;
- стратегія відокремлення – якщо у складі компанії є кілька ділових одиниць і одна з них неефективна, від неї відмовляються – продають або перетворюють на окрему фірму;
- стратегія ліквідації – у разі досягнення критичної точки – банкрутства – організація ліквідується, її активи продаються.

Інші ж автори вказують на існування чотирьох типів стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу, зокрема:

- ✓ *стратегія ліквідації* являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести **подальший** бізнес;
- ✓ *стратегія «збору врожаю»* припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибуткове проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту і продовжує скорочувати виробництво. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержати максимальний сукупний дохід;
- ✓ *стратегія згортання* полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, аби здійснити довгострокову зміну границь 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 більш перспективних або ж початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям фірми бізнесів. Існують інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;
- ✓ *стратегія скорочення витрат* досить 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 орієнтована на усунення достатньо невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть

звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи чи у досить 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.

## 5. Вибір стратегії організацій

Залежно від типу організацій, а саме тих, які відносяться до малого, середнього чи великого бізнесу, розрізняють різні підходи щодо вибору стратегій для них.

### а) малого бізнесу

Для організацій, які відносять до малого бізнесу, при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «товар – форма існування організації», яка представлена на рис. 9.3.

Форми існування малої організації	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукції великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний
Продукт малої організації			

Рис.9.3. Стратегії малого бізнесу

*Стратегія копіювання* використовується в тому випадку, коли організація відноситься до малого бізнесу і випускає продукт, який є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну і кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча, ніж 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 найбільш доцільне виробництво продукції малими партіями.

Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності та гнучкості, економічну неефективність.

*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 є однією з найбільш поширених форм господарського співробітництва великого і малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії. Досить часто згідно з договором велика компанія надає послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. В свою чергу, мала організація гарантує, що підтримуватиме ділові контакти винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу.

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

#### **б) середнього бізнесу**

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації та темпи розширення ніші, якої притримується організація (рис.9.4).

Темпи зростання організації	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку "загарбника"
		Помірні	Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рис. 9.4. Стратегії середнього бізнесу

*Стратегію виходу з ніші* ідоцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що

передбачає перехід організації до категорії великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

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

*Стратегія лідерства в ніші* застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого росту або стратегічна зона господарювання вибрана настільки вдало, що прибутки організації дозволяють здійснювати швидкий ріст.

*Стратегія пошуку «загарбника»* направлена на пошук такої великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дозволить середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

### **в) великого 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 і позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії росту фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим положенням, і до зміцнення цього положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії росту. Так, наприклад, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір повинний падати на стратегію концентрованого росту або ж стратегію інтегрованого росту.

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

А. А. Томпсон і Дж. Стрікланд [25] запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки росту ринку на продукцію (еквівалент росту галузі) і конкурентної позиції фірми (див. рис. 9.1).

Цілі фірми додають унікальність і оригінальність вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного зростання фірми, то їй не можуть бути обрані відповідні стратегії росту, навіть не дивлячись 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 в набагато кращому положенні і мають для вибору набагато більше число варіантів стратегії, ніж фірми із сильно обмеженими фінансовими можливостями.



Кваліфікація працівників так само, як і фінансові ресурси, є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи досить повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії фірми.

Зобов'язання фірми по попередніх стратегіях створюють деяку інерційність у розвитку. Неможливо цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що ще якийсь час будуть діяти зобов'язання колишніх років, що, відповідно, будуть стримувати або ж коректувати можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим, щоб уникнути сильного негативного впливу старих зобов'язань, необхідно їх по можливості повно враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища впливає на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників чи покупців її продукції, що вона не вільна робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей більш повного використання свого потенціалу. У ряді випадків зовнішня залежність може відігравати набагато більшу роль у виборі стратегії фірми, ніж усі інші фактори. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена правовим регулюванням поведження фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

*Фактор часу* повинен обов'язково братися до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що і можливості, і погрози, і плановані зміни для фірми завжди мають визначені тимчасові кордони. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних дій з реалізації стратегії. Фірма не в будь-який момент і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти й у ті терміни, у які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і, отже, успіху в конкурентній боротьбі домагається фірма, що краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

### **Контрольні запитання до теми**

1. Дайте визначення корпоративної стратегії.
2. Чому корпоративну стратегію часто називають портфельною?
3. Назвіть етапи розробки стратегії.
4. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консалтингової групи.
5. Назвіть способи розробки стратегії.
6. В чому суть головного стратегічного підходу?
7. Який підхід є проміжним варіантом між головним стратегічним підходом “делегування повноважень”?
8. При якому підході керуючий особисто не зацікавлений в розробці деталей стратегії?

9. На які типи поділяються базові корпоративні стратегії?
10. Які види стратегій відносяться до стратегій інтегрованого росту?
11. Які види стратегій відносяться до стратегій диверсифікованого росту?
12. Які види стратегій відносяться до стратегій інтегрованого росту?
13. Які види стратегій відносяться до стратегій концентрованого росту?
14. Назвіть підходи щодо вибору стратегій для малого, середнього та великого бізнесу.
15. Чи потрібно враховувати фактор часу під час вибору стратегії?

# **ТЕМА 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

- *План викладу матеріалу*

1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи
2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання-частина ринку»
3. Багатофакторна портфельна матриця „Мак-Кінсі" «привабливість-конкурентоспроможність»
4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла)
5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

## **1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи**

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

Виділяють наступні етапи портфельного аналізу за матричними методами:

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.
2. Визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.
3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде про. водитись аналіз.
4. Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище пара, метрах матриці.
5. Будують і аналізують матриці портфеля бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.
6. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних варіантів.

## **2. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) „зростання-частина ринку"**

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 10.1).

1. Відносна частка ринку - це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь („частка ринку“) варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

2. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10% розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

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

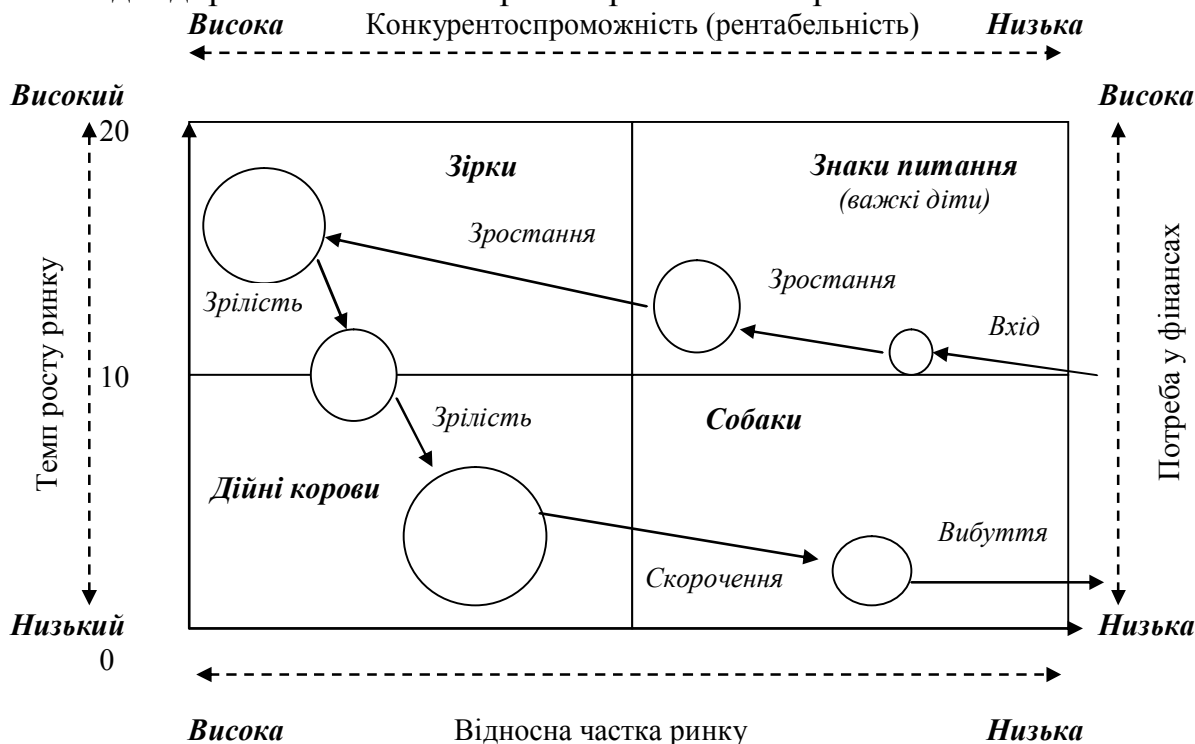


Рис. 10.1. Матриця БКГ „Зростання - частка ринку“

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

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 12.1).

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

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

Таблиця 10.1

Аналіз портфеля бізнесів підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегії

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко – зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити „знаки питання" на „зірки". Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або „зіркою", або „собакою" і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. Ризикувати. Перетворити на „зірку". - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	- Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари -лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентноздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетворюється на "дійних корів". Стадія ЖЦТ - зростання.	- Збільшення частки ринку і оптимізація.	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.

Дійні корови	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва („важким дітям"). Стадія ЖЦТ – зрілість.	- Збереження частки ринку. - Збирання врожаю для слабких „корів", що не мають майбутнього. - Отримання максимальної вигоди. - Збирання врожаю.	- Стратегія підтримування: реклама – нагадування, цінкові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки (невдахи мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто ' застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Піти з ринку (ліквідація бізнесу).	- Стратегія скорочування: мінімізація витрат

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

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

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

В основі матриці БКГ лежать дві гіпотези (рис. 12.1):

1. Висока доля ринку означає наявність конкурентної переваги, зв'язаної з низькими витратами виробництва, тобто високою його рентабельністю.

2. Присутність на зростаючому ринку вимагає певних інвестицій для оновлення і розширення виробництва.

Переваги матриці БКГ:

- ✓ Простота, доступність, наочність;
- ✓ Можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;

- ✓ Можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ;
  - ✓ Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму.
- Недоліки матриці БКГ:
- ✓ Увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень же віддачі інвестицій зрозуміти із матриці неможливо;
  - ✓ Досить приблизно оцінюються можливості СОБ. Приміром, за матрицею „собаки" повинні піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна довгий час „доїти". Аналогічно, „знаки питання" повинні збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються в „собак" і вибувають;
  - ✓ Можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;
  - ✓ Надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід враховувати при виборі стратегії, залишаються за межами аналізу.

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

### **3. Багатofакторна портфельна матриця „Мак-Кінсі" „привабливість-конкурентоспроможність"**

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатofакторною матрицею, її запропонували консультативна кампанія „McKipzeu" і кампанія „Oepeгаї Eіesp'ic" у США. В матриці Мак-Кінсі фактор „Відносна частка ринку", що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатofакторне поняття „Конкурентоспроможність підприємства" або по-іншому „Стратегічне становище підприємства" (горизонтальна вісь). А фактор „Темп зростання ринку" - на „Привабливість галузі (ринку)" (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому, її так і називають: «привабливість - конкурентоспроможність» (рис. 10.2).

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



Рис. 10.2. Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність" з головними стратегічними альтернативами

І все ж матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ) (табл. 10.2). При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні - високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники. Що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Детальніше порядок побудови матриці Мак-Кінсі наступний:

I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку). Для цього виконують такі процедури:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого Ринку (індикатори, чинники, КФУ)(табл. 10.2, ліва графа).

Таблиця 10.2

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

Чинники привабливості (критерії, ринку (галузі) індикатори)	Чинники (критерії, позиції підприємства індикатори) конкурентної
Чинники параметрів ринку (галузі)	
1. Розмір ринку 2. Темп зростання ринку 3. Чутливість ринку до цін їх динаміки 4. Географічні переваги ринку 5. Циклічність ринку (щорічні коливання продаж) 6. Розміри ключових сегментів ринку 7. Інші можливості і загрози зовнішнього середовища галузі	1. Частка ринку, що контролюється СОБ підприємства 2. Темпи зростання СОБ підприємства 3. Конкурентоздатність підприємства 4. Характеристика номенклатури підприємства 5. Ефективність маркетингу. 6. Інші сильні і слабкі сторони підприємства



Чинники конкуренції	
1. Рівень конкуренції на ринку 2. Тенденції зміни числа конкурентів 3. Переваги лідерів галузі 4. Чутливість до товарів-замінників	1. Відносна частка ринку до трьох головних конкурентів підприємства 2. Конкурентні переваги підприємства, його конкурентний потенціал
Фінансово-економічні чинники	
1. Технологічний рівень галузі 2. Бар'єри входу і виходу з галузі 3. Рівень завантаження виробничих потужностей галузі 4. Рівень рентабельності галузі 5. Структура галузевих витрат	1. Технологічний рівень підприємства 2. Рівень завантаження потужностей підприємства 3. Рівень рентабельності підприємства 4. Структура витрат підприємства
Соціально-психологічні чинники	
1. Законодавчі обмеження бізнесу галузі 2. Соціальне середовище галузі	1. Компетентність персоналу 2. Корпоративна культура 3. Імідж підприємства

2. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю (табл. 10.3) і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці.

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

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

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

Таблиця 10.3

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

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

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства. При цьому можна скористатись методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу. Отримаємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства, які прорангуємо на горизонтальній осі матриці.

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

Привабливість ринку підприємства визначають за формулою:

$$P_p = \sum_{j=1}^m b_j E_j \quad (10.1)$$

де  $P_p$  - інтегральний показник привабливості ринку;

$m$  - число критеріїв оцінки,

$$\sum_{j=1}^m b_j = 1;$$

$b$  - вага  $j$ -го критерію оцінки,

$E$  - експертна оцінка -  $j$ -го критерію оцінки привабливості.

При розрахунку  $E$  і  $E_j$  (оцінка привабливості і конкурентоздатності) зручно скористатись решітками експертних оцінок. Приклади решіток експертних оцінок приведені в табл. 10.4 і 10.5. Експертні оцінки  $E_j$  і  $E_I$  і виставляються в інтервалі від 1 до 5.

Таблиця 10.4

Індикатори привабливості ринку

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

Таблиця 10.5

Індикатори конкурентоздатності

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

III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці. При цьому кожному СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.

IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ. І якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі.

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

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

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

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

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

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

а) для квадрантів 2,3,6 - інвестувати, зростати;

б) для квадрантів 4,7,8 - не інвестувати, „збирати врожай” або відмовитись від бізнесу;

в) для квадрантів 1,5,9 - інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 - закріпити стратегічні позиції, 5 - захищати і використовувати досягнутий стан, 9 - використовувати Досягнутий стан.

Переваги матриці Мак-Кінсі:

- Глибина. Тому що використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства (табл. 12.2).

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

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

Недоліки, „вузькі місця” матриці Мак-Кінсі:

- Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки (табл. 12.3). щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.

- Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.

- Рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень.

Недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

#### **4. Матриця АДЛ (фірми Артура ДЛітла)**

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

Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Матриця АДЛ

Користуватися матрицею можна наступним чином. I. На першому етапі оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства (табл. 10.6). Для цього:

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

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

1. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками (табл.10.7).
2. Конкурентну позицію можна визначити також скориставшись методикою Мак-Кінсі (табл. 10.3).
3. Конкурентну позицію більш детально розраховують за формулою, аналогічною приведеній при характеристиці матриці Мак-Кінсі.

Таблиця 10.6.

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

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючи
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкур)	Скорочуючи

Розподіл ринку	Фрагментарний	Фраїментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продукт, лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Таблиця 10.7

### Характеристика конкурентних позицій СОБ

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

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

- виробничі фактори (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);

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

Після цього складають таблицю, аналогічну 12.3., оцінюють кожен КФУ і розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою 10.2:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i \quad (10.2)$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$n$  – число виділених КФУ;

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

$E_j$  – експертна оцінка  $i$ -го фактора.

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

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

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

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

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

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

## **5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства**

### *Матриця Ансоффа*

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи (рис. 10.4). Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати наступним чином.

Стратегія 1 „Вдосконалення діяльності” вибирається, коли СОБ випускає старий товар і діє на старому але ненасиченому ринку.

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

Рис. 10.4. Матриця Ансоффа

В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту). Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;
- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;
- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія 2 „Товарна експансія” застосовується на старих але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Переваги:

- мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і Прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:
- розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючи товар тощо);
- розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 „Ринкова експансія” - це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в



межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш ризикована ніж попередні, але прибутковіша в перспективі, її альтернативи:

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

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

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є:

- а) розпорошення зусиль;
- б) проблеми управління диверсифікованим підприємством;
- в) зменшення синергетичного ефекту.

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

Переваги матриці Ансофа: простота, наочність. Недоліки - врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар), а також одностороння орієнтація на зростання. Стратегії Ансоффа враховані в так званих уточнених стратегіях АДЛ (табл. 12.6)

*Тривимірна модель Абеля.* Історично вибір бізнесу пройшов три етапи.

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

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

2. І.Ансофф продемонстрував, що цього мало, що орієнтація лише на потреби ринку при виборі нового бізнесу не гарантує синергетичного ефекту. А щоб він проявився, потрібен зв'язок між старим і новим бізнесом. Отже, за Ансоффом, критерієм вибору нового бізнесу повинен стати синергетичний ефект і бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів „товар-ринок” (див. матрицю Ансоффа, рис. 12.4).

3. Нарешті, Д.Абель розвиває названі підходи, зокрема Ансоффа, пропонуючи ще один критерій для вибору бізнесу - технологію. Тобто, він запропонував тривимірну модель для вибору бізнесу (рис. 10.5).

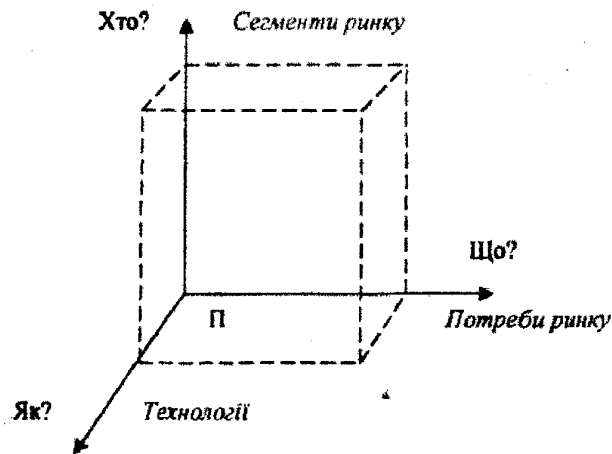


Рис. 10.5. Тривимірна модель Д.Абеля для вибору бізнесу.

За Абелем критеріями вибору нового бізнесу повинні стати:

- а) групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?);
- б) потреби покупців (ринку), (Що?);
- в) технологія, що буде використовуватися при розробці і вироб. ництві товару (Як?).

На схемі в точці П - початковий бізнес. Рухаючись від цієї точ-ки по трьох осях, підприємство (СОБ) знаходить: а) інші привабливі сегменти ринку;

б) інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку в) можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару. А головним критерієм вибору всіх трьох осях є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СОБ).

*Портфельна матриця Р.Купера.* Р.Купер критеріями вибору стратегії підприємства вважає наступні (рис. 10.6);

1. Привабливість галузі, яка у свою чергу визначається чинниками: а) привабливістю ринку; б) технологічним рівнем.
2. „Сила бізнесу”, яка також визначається чинниками: а) ринковими перевагами товару; б) синергетичним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу.

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

Рис. 10.6. Портфельна матриця Р.Купера

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

### Контрольні запитання до теми

1. Які ви знаєте матричні методи в проведенні портфельного аналізу?

2. Сформулюйте основні етапи портфельного аналізу за матричними методами.
3. Сформулюйте недоліки моделі “BCG”. Коли її варто використовувати, а коли ні?
4. Назвіть переваги моделі “BCG”.
5. В чому переваги моделі “GE/McKinsey” порівняно з “BCG”.
6. В чому полягає концепція матриці АДЛ? (фірми Артура Д.Літла)
7. Вкажіть стратегічні альтернативи матриці Ансоффа.

# ТЕМА 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

- *План викладу матеріалу*

1. Формування та аналіз стратегічних альтернатив.
2. Вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства.
3. Об'єктивні обмеження при формуванні стратегії. Критерії і методи стратегічного вибору

## 1. Формування та аналіз стратегічних альтернатив.

Вибір стратегії фірми здійснює керівництво на основі аналізу ключових факторів, які характеризують стан фірми з врахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу, а також характеру і суті стратегій.

Отже, процес вибору стратегії передбачає такі етапи:

- усвідомлення поточної стратегії;
- аналіз портфеля бізнесу;
- вибір стратегії підприємства.

Основними ключовими факторами, які мають бути враховані при виборі стратегії є:

*1. стан галузі і позиція на ній підприємства* – відіграють вирішальну роль при виборі стратегії росту. Сильні фірми повинні максимально використати своє становище лідера і прагнути до його зміцнення. Фірми-лідери в залежності від стану галузі можуть вибирати різні стратегії росту, наприклад, якщо галузь йде до загибелі, то слід робити ставку на стратегію диверсифікації, а якщо галузь розвивається, то вибір повинен бути зроблений на користь концентрованого росту або на інтегрований ріст. Слабкі фірми повинні вибирати ті стратегії, які можуть привести до їх посилення позиції на ринку. Якщо таких стратегій немає, то повинні покинути дану галузь.

Томпсон і Стрікланд запропонували *матрицю вибору* стратегії в залежності від динаміки росту галузі чи ринку і конкурентної позиції фірми. Стратегії виписані в можливому порядку надання переваг.

*2. цілі підприємства* надають унікальності вибору стратегії. В них відображено те, до чого прагне підприємство. Якщо цілі не передбачають інтенсивного росту підприємства, то не може бути обрана стратегія зростання, не дивлячись на те, що для цього є всі передумови (зовнішні і внутрішні).

*3. інтереси і ставлення вищого керівництва* відіграють важливу роль при виборі стратегії фірми. Керівництво може любити ризикувати або, навпаки, уникає ризиків і таке ставлення може бути вирішальне при виборі стратегії. Особисті симпатії чи антипатії керівництва можуть також сильно впливати на вибір стратегії підприємства.

*4. фінансові ресурси підприємства* також мають суттєвий вплив на вибір стратегії. Будь-які зміни у поведінці підприємства, наприклад, вихід на нові ринки, розробка нового продукту, вихід на нову галузь вимагають значення фінансових ресурсів.

Тому фірми, які мають значні фінансові ресурси або легкий доступ до них при виборі стратегії поведінки знаходяться в значно кращому становищі і мають для вибору значно більшу кількість варіантів стратегій ніж фірми з обмеженими фінансовими можливостями.

5. *кваліфікація працівників*, як і фінансові ресурси, є сильним обмежуючим фактором при виборі стратегії розвитку. Поглиблення і розширення кваліфікованого потенціалу працівників є однією з важливих умов, які забезпечують перехід до нових виробників або до якісного технологічного освоєння і оновлення існуючого виробництва. Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії фірми.



Рис. 11.1. Матриця Томпсона-Стрікланда

6. *зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями* створюють деяку інертність в розвитку, неможливо повністю відмовитись від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з обранням нових стратегій, необхідно враховувати, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років. Вони будуть стримувати або коректувати можливості реалізації нових стратегій.

7. *ступінь залежності від зовнішнього середовища* суттєво впливає на вибір стратегії. Бувають такі ситуації, що фірма на стільки залежить від постачальників чи покупців її продукції, що вона не може робити вибору стратегій, виходячи тільки з можливостей більш повного використання свого потенціалу.

В певних випадках зовнішня залежність може відігравати значно більшу роль у виборі стратегії підприємства ніж всі інші чинники.

8. *фактор часу* повинен обов'язково прийматись до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості і загрози для підприємства і

заплановані зміни завжди мають обмеження в часі. При цьому важливо враховувати і календарний час і тривалість етапів здійснення конкретних дій по реалізації стратегії.

Підприємство не в будь-який момент і не в будь-які календарні терміни може здійснити стратегію, а тільки в ті моменти і терміни, в які з'являються можливості для цього. Успіху у конкурентній боротьбі добивається та фірма, яка краще навчилася враховувати час і, відповідно, краще вміє управляти процесами в часі.

В даний час існує досить великий вибір стратегій, що успішно використовують різні підприємства залежно від їхніх цілей і місії, наприклад такі:

- *конкурентна стратегія*. Зниження витрат виробництва, підвищення якості, індивідуалізація продукції і послуг.

- *продуктивно-ринкова стратегія*. Визначення видів конкретної продукції і технологій, які фірма буде розробляти.

- *маркетингова стратегія*. Виявлення того, що потрібно споживачу. Зроби це краще за конкурентів. Піднеси це краще інших і при цьому не нашкодь природі і споживачу.

- *стратегія нововведень*. Інновації, постійний пошук нового.

- *стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності*.

- *стратегія розвитку*. Підтримка високих темпів зростання підприємства, утворення дочірніх компаній та інші.

На остаточний вибір стратегії також впливає цілий ряд факторів:

1. *Ризик* – чим ризикуємо і який рівень ризику вважати прийнятним.

2. *Знання минулих стратегій*. Часто свідоме чи несвідоме керівництво підприємством знаходиться під впливом минулих стратегічних альтернатив, обраних фірмою.

3. *Реакція на власників*. Часто власники акцій обмежуються гнучкістю керівництва при виборі конкретних стратегій.

4. *Фактор часу* - може сприяти успіху чи невдачі.

## **2. Оцінка вибраної стратегії**

Оцінка вибраної стратегії, в основному, здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності врахування при виборі стратегії основних факторів, які визначають можливості реалізації стратегії.

Процедура оцінка вибраної стратегії в кінцевому підсумку підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей?

І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками:

- *Відповідальність вибраної стратегії стану і вимогам оточення* – перевіряється те, на скільки стратегія пов'язана з вимогами зі сторони основних суб'єктів оточення, в якій мірі враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т. д.

- *Відповідальність вибраної стратегії потенціалу і можливостям фірми* – оцінюється те, на скільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи

відповідає вона можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи обґрунтована програма реалізації стратегії в часі і т. д.

- *Прийнятність ризику*, закладеного в стратегії. Оцінка оправданості ризику проводиться у трьох напрямках:

1. чи є реалістичними передумови, закладені в основу вибору стратегії;
2. до яких негативних наслідків для фірми може привести провал стратегії;
3. чи оправдує можливий позитивний результат той ризик, який пов'язаний з провалом стратегії.

### **3. Об'єктивні обмеження при формуванні стратегії. Критерії і методи стратегії**

При проведенні стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно і ми змушені на них безумовно зважати. Серед таких **об'єктивних обмежень**, які явно звужують чисельність альтернативних проектів, наступні:

- *обсяги наявних фінансових ресурсів*. Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних в якості єдиної, оптимальна по всіх оціночних параметрах, остаточне слово за можливостями її фінансування. Слід ґрунтовно вивчити його джерела, зокрема, чи невисокий ризик від позичок грошей під високу проценти.

- *рівень прийнятності для підприємства ризику*. Йдеться про те, що при виборі маємо вивчити на який ризик по усіх параметрах може піти підприємство, щоб провести заплановані стратегічні зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику – величини обернені. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегії можна відібрати і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у відповідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?; в) чи виправдує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії.

- *навики підприємства*. Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралося випускати телевізори. Тут навика стануть головним обмежувачем і така стратегія диверсифікації не зможе пройти.

- *рівень робочих зв'язків підприємства*. Теж серйозне обмеження, оскільки пошук цілком нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих і нових зв'язків може забезпечити успіх, і все ж рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем.

- *протидія конкуренту*. Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти оголосити на наш хід ціновою війною.

При виборі стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження, але й оцінювати й альтернативні стратегії з точки зору певних *критеріїв відбору*. *Критерії* – це чітко окреслені, переважно, об'єктивні параметри, яким має

відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

1. відповідальність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;
2. відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
3. відповідність стратегії внутрішнім можливостям, його сильним і слабким сторонам;
4. загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати: а) наявність необхідних ресурсів; б) сумісність з внутрішньою організацією і культурою; в) допустимість можливих наслідків, тощо);
5. узгодженість стратегії: а) в часі; б) між стратегічною одиницею бізнесу; в) між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму; г) між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємно проникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них – цілям підприємствам.

При стратегічному виборі використовують ряд відомих **методів**, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Та найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

*Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі* передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії. До найбільш поширених експертних методів відбору відносять наступні:

1. метод „мозкової атаки”;
2. метод Дельфі;
3. метод складання сценаріїв.

### **Контрольні запитання до теми**

1. В чому суть матриці Томпсона-Стрікланда?
2. Назвіть основні ключові фактори, які мають бути враховані при виборі стратегії.
3. Назвіть чотири найважливіших факторів, які впливають на вибір стратегії?
4. Вкажіть напрямки, за якими проводиться оцінка стратегії підприємства і охарактеризуйте їх.
5. Вкажіть п'ять об'єктивних обмежень, які явно звужують чисельність альтернативних проектів при стратегічному виборі.
6. Які є критерії відбору стратегій і що сюди відносять?



7. Методи, що використовують при стратегічному виборі. Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі.

## ТЕМА 12. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- **План викладу матеріалу**

1. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства
2. Завдання по організації виконання стратегії на підприємстві

### **1. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства**

В основі стратегічного планування ,в основі стратегічного плану підприємства лежить декомпонування стратегії. Декомпонування, як поняття, означає розклад складного явища на складові цього явища.

*Декомпонування стратегій підприємства* – це розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій. Потреба в декомпонуванні стратегії викликається: а) необхідністю забезпечення взаємозв'язку між складовими системи; б) забезпечення взаємозв'язку між рівнями стратегічного планування. А все разом потрібне для успішної реалізації стратегії і досягнення стратегічних цілей.

Існує чимало різних *підходів до декомпонування стратегії підприємства*, залежно від ознак декомпонування (див. тему 1: систему класифікацій стратегій підприємства)

Здійснюючи документування розроблених на підприємстві стратегій, ще раз проводять *декомпонування стратегії підприємства*, особливо за рівнями управління, з метою остаточно переконатись, що складові стратегії підприємства дорівнюють її параметрам, що сума цілей і функцій по їх забезпеченню всіх рівнів управління відповідають загальним стратегічним цілям підприємства його корпоративні стратегії. Йдеться про те, що корпоративні місії, цілі та функції по їх досягненню повинні бути декомпоновані по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника.

Декомпозиція стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, як уже зазначалося, двом ознакам:

- Виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу.
- Міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Цього, зокрема, досягають і шляхом розробки *програм та проектів* реалізації стратегічного плану.

## **1. Вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства.**

Для того, щоб створити стратегічний план підприємства необхідно всю грандіозну роботу даної установи задокументувати, здійснивши значні розрахунки і сформувавши корпоративну, конкурентну, функціональну і операційну стратегії.

*Стратегічний план підприємства* – це єдиний документ, що включає в себе місію, цілі і всю систему сформованих стратегій підприємства: корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні та інші, а також програми, проекти і бюджетні реалізації плану. Зміст стратегічного плану довільний і залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, сфери його діяльності, середовища тощо.

Примірний *стратегічний план підприємства може включати:*

- Основні відомості про підприємство;
- Основні результати SWOT-аналізу середовища підприємства: можливості, загрози, сильні і слабкі сторони;
- Місія і стратегічні цілі підприємства;
- Корпоративна базова стратегія підприємства (загальна, портфельна);
- Конкурентні стратегії СОБ (ділові, бізнесові, стратегії конкурентоспроможності, конкурентних переваг);
- Функціональні стратегії (техніко-економічні, стратегічні плани функціональних підрозділів);
- Операційні стратегії;
- Інші стратегії підприємства: технологічна, соціальна, адміністративна і зведена бюджетно-фінансова стратегія – стратегічний фінансовий план підприємства;
- Основні програми, проекти і бюджети реалізації стратегічного плану;
- Основні показники стратегічного плану як орієнтири для досягнення стратегічних цілей підприємства.

### **Завдання по організації виконання стратегії на підприємстві**

Формування стратегії і стратегічного плану підприємства завершено.

Постають чергові *завдання по організації їх виконання:*

- Скоординувати стратегічні дії з оперативними, себто стратегічного плану з поточними планами підприємства (середньостроковим – тактичним і короткостроковими – річним, кварталним, місячними, по періодах робіт тощо).
- Розробити програми і проекти що будуть застосовуватися в рамках стратегії та процедури для оцінки, вибору і реалізації проектів ( управління за проектами).
- Виробити тактику подолання опору стратегічним змінам.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру підприємства.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру підприємства.

*Програми* – це детально відпрацьовані *основні напрямки* реалізації стратегії підприємства.

*Проекти – основні форми реалізації стратегії підприємств.*

*Поточна діяльність* направлена на реалізацію тактичних і оперативних планів, і їх програм, проектів і бюджетів.

*Стратегічна діяльність* направлена на реалізацію відповідних стратегій, їх програм, проектів і бюджетів, що ведуть до таких стратегічних змін, які забезпечать конкурентні переваги і високо прибутковість у майбутньому.

Організаційні структури управління (ОСУ) на підприємствах, особливо на Україні, створювались відповідно до потреб поточної діяльності, а тому, як правило налаштовані на розв'язання оперативних проблем.

Розглянемо основні ОСУ і зауважимо, які необхідніші зміни в них слід провести у зв'язку з впровадженням стратегічного планування. Хто має реалізовувати, контролювати і, що дуже важливо, постійно переглядати стратегічні плани залежно від різких змін середовища.

*Лінійна ОСУ.* Застосовується на великих підприємствах. Переваги – оперативність, узгодженість. Недоліки – перевантаженість керівника, що приводить до поверховості і серйозних упущень. Крім того оперативний контроль за стратегічним планом персонально покладається на конкретного працівника економічної служби чи служби маркетингу, якщо така є.

*Функціональна ОСУ.* Передбачає розподіл праці і спеціалізацію. Тут керівник управляє функціональними підрозділами : економічною, фінансовою, дослідно – конструкторською та іншими службами. Переваги – компетентне керівництво. Недоліки – суперечливість, неузгодженість розпоряджень, що надходять з функціональних служб. Крім того, на рівні з іншими функціональними службами створити ще одну – відділ стратегічного розвитку підприємства, який може очолити, як інші служби відповідний заступник директора.

*Лінійно–функціональна ОСУ.* Це структура, коли управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні служби лише допомагають лінійним керівникам в компетентному управлінні. Переваги має в умовах незначних змін середовища і полягають вони в оперативності і компетентності.

*Дивізійна ОСУ.* Застосовується на підприємствах, які мають самостійні підрозділи – СБЦ або СОБ. Переваги – гнучке реагування на зміни в середовищі, швидкість прийняття рішень і їх висока якість. Недоліки – висока чисельність апарату управління.

*Проектно–матрична ОСУ.* При такій структурі оперативні і стратегічні проблеми розмежовуються. Переваги – висока гнучкість та орієнтація на інновації. Недоліки – збільшення чисельності управлінського персоналу та кількості інформаційних потоків, конфлікти через невизнання принципу єдиноначальності.

В результаті *вибір* тої чи іншої ОСУ *залежить*:

- ✓ Від розміру підприємства і номенклатури продукції. Чим більший розмір, тим більше рівнів управління і можливостей створення окремих відділів.
- ✓ Від географічного розміщення – ізольованим регіонам варто переходити до дивізійних ОСУ;
- ✓ Від технології – ОСУ будується на певні технології.

- ✓ Від ставлення власників і менеджерів до ОСУ.
- ✓ Від динамізму зовнішнього середовища.
- ✓ Від відповідності стратегій.

Оргкультура *проявляється* : а) у стилі відносин між працівниками; б) у стилі прийняття рішень; в) у стилі управління змінами; г) у ставленні до історії підприємства; д) у встановлених нормальних процедурах.

*Чинники*, під впливом яких формується оргкультура:

- а) точки концентрації уваги вищого керівництва;
- б) реакція керівництва на критичні ситуації;
- в) особиста поведінка керівників;
- г) критерії стимулювання працівників;
- д) критерії відбору працівників.

Знаючи сутність, форми, прояви і чинники оргкультури керівництво підприємства, з переходом до стратегічного планування і управління, слід формувати нові елементи оргкультури. Зокрема потрібно наполегливо впроваджувати у свідомість колективу такі стандарти поведінки, що найбільш сприяють встановленню ринкових відносин і стратегічної поведінки. Йдеться про:

- ✓ Створення єдиної стратегічної термінології;
- ✓ Створення чіткого механізму зміни структури для управління стратегічними проектами;
- ✓ Розробка оцінок стратегічної поведінки працівників;
- ✓ Формування чесності і порядності у конфліктах інтересів;
- ✓ Впровадження конфіденційності інтересів;
- ✓ Прищеплення персоналу порядності і справедливості;
- ✓ Встановлення норм, які регулюють не формальні стосунки.

*Організація стратегічних змін на підприємстві*

*Стратегічні зміни* – це зміни зв'язані з освоєнням підприємствам нової галузі, нового ринку, нового товару чи нової технології.

Стратегічні зміни бувають трьох рівнів:

- ✓ Помірні зміни – коли підприємство вводить новий продукт на новий чи вже освоєний ринок.
- ✓ Радикальні зміни пов'язані з глибокими структурними перетвореннями всередині підприємства.
- ✓ Докорінна реорганізація – зміни що забезпечують перехід підприємства у зовсім іншу галузь.

Опір передбачають по комбінації двох параметрів щоб з'ясувати на самперед причини не прийняття змін, провести роз'яснюючу роботу, а стосовно тих хто не розуміє необхідності змін зробити оргвисновки.

Форма опору	Ставлення до змін	
	Сприймаються	Не сприймаються
Відкритий	1.прихильники	2.противники
Прихований	3.писивні прихильники	4.небезпечні елементи

- Конкурентний – акцент робиться на силу, примус, людину просто заставляють робити так як вимагає стратегія.
- Компроміс – намагання роз'яснити і порозумітись з тими хто виступає проти змін.
- Співробітництво – менеджери проводять зміни з тими хто чинить опір.
- Пристосування – намагання співпрацювати з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін.
- Самоліквідація – менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими хто чинить опір, має місце самовплив.

Нарешті, методи, що застосовуються при проведенні змін можуть бути наступними:

- Примушування – коли стратегічні зміни проводять під значним адміністративним тиском
- Переконавання і залучення – коли персонал переконують у необхідності змін і навіть залучають до співпраці
- Адаптаційний – коли створюють умови до привикання до змін
- Кризовий – коли Зіни приводять при надто мінливому у не передбаченому середовищі що загрожує існуванню підприємства.
- Метод управління опором застосовують тоді коли часу для проведення змін більше щоб не застосовувати примушування, але менше щоб застосувати адаптаційний метод.

### **Контрольніз апитання до теми**

- 1.Що таке декомпонування стратегій підприємства?
3. Для чого на підприємствах проводять декомпонування стратегій.?
4. Для яких підприємств характерні стратегія виклику ?
5. На які рівні поділяються стратегічні зміни на підприємстві?
7. Охарактеризуйте стилі керівництва?
8. Що включає стратегічний план підприємства?
9. Характеристика рівнів стратегічних змін?

# **ТЕМА 13. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

- *План викладу матеріалу*

1. Обґрунтування стратегії на підприємствах України
2. Проблеми та перспективи стратегічного управління в Україні
3. Досвід стратегічного управління в іноземних країнах

## **1. Обґрунтування стратегії на підприємствах України**

Найважливішим чинником успішного виживання фірми в конкурентній боротьбі є стратегічне мислення та стратегічне управління . Проте в умовах України теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого розповсюдження . Причиною цього є хибна думка про те , що не можливо вирішувати завдання на перспективу .

Відсутність орієнтирів , цільової спрямованості , і місії розвитку організації можливості розпізнавання поведінки дій конкурентів й адекватного на них реагування роблять фірму безпорадною сьогодні і безперспективною завтра.

Проте саме стратегічне управління не є точно спрогнозованим планом до виконання в майбутньому , а лише характеризує майбутній бажаний стан організації. Стратегічне управління в кожен даний момент фіксує , що організація повинна робити в даний час , щоб досягти поставлених завдань у майбутньому , враховуючи зміну зовнішнього середовища підприємства .

Для підприємства , дуже важливо знати яку позицію воно буде займати на ринку, яку матиме організаційну культуру , входити в ділові групи і т.п. Все це є важливою передумовою для формування довгострокової стратегії й водночас з'ясування поточної стратегії й аналіз портфеля продукції.

Виконання стратегії пов'язане із проведенням стратегічних змін в організаційній структурі та в організаційній культурі підприємства. Тому важливим завданням керівництва – провести зміни так щоб уникнути конфліктів . Завершальним етапом проведення змін є встановлення нового статусу – кво на підприємстві.

Стратегічне планування є основою для прийняття інноваційних рішень та єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей , а також створює єдність загальної мети в середині підприємства.

Динамічний процес стратегічного управління фірми є надійним засобом виживання фірми в сучасних умовах.

## **2. Проблеми та перспективи стратегічного управління в Україні**

У своєму функціонуванні підприємство проходить життєвий цикл що складається з ряду стадій:

- створення ( ріст )
- поточна діяльність ( стабілізація )
- відновлення

- досягнення нових рубежів ( скачок )
- банкрутство ( спад )
- ліквідація ( зникнення )

На стадіях життєдіяльності фірми можливі різноманітні “кризові ситуації” тому дуже важливо знати можливі причини їх виникнення (фінансування, втрата постачальників, застаріла технологія, негнучкий менеджмент )та шляхи їх подолання .

Стратегічна проблематика діяльності підприємств в Україні перебуває на стадії становлення .Основні причини пов’язані із загальною економічною кризою країни , нестабільністю економіки , та критичним спадом виробництва. Тут стає актуальним розгляд можливих дій , що призведуть до нормального функціонування підприємства:

- необхідно переконатися , що реально перша особа в організації дійсно хоче і готова займатися стратегічним управлінням ;
- треба створити відділ стратегічного розвитку;

Ключові функції , які буде виконувати відділ повинні бути:

- зведення всіх стратегічних нарабітків зроблено самим відділом , а також іншими підрозділами організації, у заданні певним форматом проекти рішень;
- становлення й удосконалювання всіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту.

Підприємство деяких країн мають істотні виробничі переваги перед Україною через низькі витрати на вході . Велике значення відіграє державне регулювання економіки та унікальні природні ресурси. У таких випадках низько витратні країни стають головними виробляючими суб’єктами. Та невелика частина продукції , будучи конкурентно спроможною експортується на ринках інших країн .

Впровадження стратегічного управління у вітчизняну практику повинен базуватися на передовому досвіді розвинених країн . Лідируючими країнами , що займають першість у всьому є США та Японія . Цікавим є той факт , що в США для розробки і реалізації стратегій була створена управлінська структура , основною ланкою якої стали стратегічні центри господарювання , в які включаються виробничі відділення за спеціалізованими ознаками.

У Японських компаніях широко застосовуються наступні види стратегій:

- маркетингу , конкуренції , інновації , експорту. Особлива увага на підприємстві приділяється розробці цілей що складають основу довгострокового планування;
- відмінність підходів до стратегічного менеджменту цих двох країн очевидні. Так, якщо Японський підхід орієнтований на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, що випускається, то Американські фірми націлені на прискорення віддачі інвестованих засобів і на підвищення вартості акцій.

При вивченні різноманітних підходів до системи стратегічного менеджменту ми не можемо сліпо копіювати їх досвід, а враховувати специфічні умови розвитку України та становлення вітчизняних підприємств.



Стратегічна проблематика з сьогоднішнього дня в Україні пов'язана з відсутністю адекватного державного регулювання на всі процеси, що відбуваються в економіці та небажанням підприємств діяти на перспективу. Така думка є дуже помилковою, а нездатність передбачити і спланувати основні варіанти розвитку, може привести до повного банкрутства підприємств. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного менеджменту і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи росту.

Методичні рекомендації зі становлення і розвитку стратегічного менеджменту.

1. Заручіться згодою і реальною підтримкою першого менеджера організації.

2. Створіть відділ стратегічного розвитку.

3. Поставте стратегічні позиції, як професійну діяльність у необхідних підрозділах вашої організації.

4. У діяльність із розробки і розвитку стратегії втягніть розумну кількість фахівців, які реально здатні забезпечити високу якість стратегії.

5. Практикуйте метод групового "мозкового штурму", як основний метод досягнення значних результатів.

6. Впроваджуйте "стратегічні саміти", створіть особливу ефективну систему колективної роботи на кожному саміті.

7. Поставте в системі менеджменту організації підсистему "менеджмент – навчання" із стратегічних питань.

8. Створіть у вашій організації систему / культуру "стратегічні бесіди".

9. Організуйте взаємодію із зовнішніми консультантами з стратегічних проблем.

10. Підкоріть підсистеми стратегічного менеджменту безпосередньо першому менеджменту вашої організації.

11. Розвивайте стратегічний менеджмент організації по спіралі "менеджмент – навчання".

### **3. Досвід стратегічного управління в іноземних країнах**

#### *Досвід стратегічного управління у фірмах США.*

Наприкінці 60-х – початку 70-х років стратегічне планування почало впроваджуватись в практику керування американськими компаніями, і носило загальний характер намірів і напрямків діяльності фірм. У 80-і роки було обґрунтовано розвиток окремих галузей господарської діяльності, які б залежали від результативності в перспективі, причому на конкретному сегменті ринку.

Такі сегменти отримали назву стратегічні центри господарювання. Кожен СЦГ характеризується як певним видом попиту, так і певною технологією. Найважливішим завданням стало визначення співвідношень між старою та новою технологіями, в умовах швидкого росту НТП.

До складу СЦГ включаються виробничі відділення за наступними ознаками:

- спільність ринків збуту

- однотипність і взаємозамінність продукції
- ресурсами для її розробки, виробництва та реалізації
- наявність порівнянних по профілю і потенціалу конкурентів

Керуючий СЦГ несе відповідальність як за розробку, так і за виконання стратегічного плану із СЦГ. Для них окремо встановлюються показники оцінки діяльності і визначений порядок їхнього стимулювання. СЦГ несуть відповідальність за вибір галузі діяльності, розробку конкурентоспроможності виробів і збутової політики, формування номенклатури виробів і збутової політики, формування номенклатури виробів.

Головними критеріями утворення СЦГ всередині фірми є:

- ефективність розвитку по даному стратегічному напрямку
- ефективне використання технологій
- високий рівень рентабельності

При прийнятті рішень про створення СЦГ насамперед виявляються

- потреби, які потрібно задовольнити
- перехід до нових технологій
- типи клієнтів

Зараз у великих американських фірмах нараховується від 30 до 50 СЦГ. Усі вони мають рівний статус незалежно від масштабів фірми.

У розробці стратегії американські корпорації перейшли від методів екстраполяції до моделювання. Їхня стратегія стала розроблятися на основі моделей стратегічного розвитку.

Американські фахівці в галузі менеджменту вважають, що довгостроковий успіх будь-якої компанії визначається в правильно обраній стратегічній орієнтації вищого керівництва, при якій щонайкраще розкривається людський потенціал. Вони добре розуміють, що ключ до підвищення продуктивності праці – якість, і постійно вкладають кошти в розробку нових і найкращих компаній.

Деякі фірми визначають головну мету на 10 – 15 років. Таке планування дозволяє організації цілеспрямовано реагувати на події, що відбуваються поза нею, також знати критерії успішності власного розвитку.

Стратегічний менеджмент у фірмах Японії.

Система стратегічного менеджменту виникла набагато раніше ніж в США, західноєвропейських країнах і застосовується набагато ширше.

Особлива увага приділяється розробці цілей, що складають основу довгострокового планування. Систему цілей, зазвичай. Представляють в такому вигляді

1. Базові загальні цілі фірми:

- обсяг продажу і темп росту
- прибуток
- ціна акцій
- базова політика стійкості
- базова політика витягу прибутку

2. Оперативні питання (мета в галузі продуктивності):

- завдання із доданою вартістю

- завдання із продуктивності праці
- інвестиції на одного працюючого
- політика в галузі зниження витрат

### 3. У філіях та дочірніх компаніях:

- орієнтований на внутрішній ринок
- орієнтованих на ефективність виробництва
- орієнтованих на ресурси – мета встановлюється із погляду ТНК у цілому за обсягом продажів, прибутку, стійкості частки на внутрішньому ринку.

Крім характеру продукції, вибір стратегії визначається обсягом необхідних інвестицій, величиною витрат на товари. Багато японських компаній віддають перевагу стратегії розширення експорту стратегії закордонних інвестицій, насамперед вкладів за рубежем.

Стратегія інновації передбачає орієнтацію фірми на виробництво продукції, що вимагає самої передової, новітньої технології. Розробка нової продукції дає можливість компанії підвищити свою конкурентоспроможність завдяки випуску виробів, що відрізняються за призначенням від раніше вироблених.

Японські виробники велику увагу приділяють питанням якості. На підприємствах створюються невеликі групи, в яких обговорюють проблему поліпшення якості, їх називають – гуртки якості.

Японський процес прийняття рішень зосереджений на розумінні проблеми, на відміну від американського підходу, як рішення як відповіді на поставлене питання.

### **Контрольні запитання до теми**

1. Назвіть шість стратегічних варіантів для підприємств, що виступають на міжнародному ринку.
2. Охарактеризуйте основні показники для оцінки стратегічної позиції підприємства.
3. Підприємство та його місце на міжнародному ринку.
4. Які актуальні проблеми виникають при подальшому розвитку підприємства?
5. Назвіть зовнішні чинники, що перешкоджають інтернаціоналізації української економіки.
6. Назвіть основні риси прояву глобальної стратегії.
7. Які причини спонукають підприємств до вступу в альянси?
8. Назвіть основні шляхи поліпшення торгової марки компанії

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.

### Тема 1. Стратегія підприємства: поняття та загальна характеристика

#### Заняття 1 (семінарське).

##### Питання для обговорення.

1. Сутність стратегії підприємства.
2. Співвідношення понять “стратегія”, “тактика”, “політика”.
3. Особливості (відмінні риси) стратегії.
4. Фактори формування стратегії.
5. Вимоги до формування стратегії.
6. Класифікація стратегій.

**Самостійна робота:** підготовка рефератів на одну із нижче наведених тем:

1. Сутність стратегії підприємства.
2. Фактори та вимоги до формування стратегії.
3. Класифікація стратегій.
4. Характеристика та вимоги до ефективних стратегій.

### Тема 2. Місія та цілі підприємства

#### Заняття 2

##### Питання для обговорення

1. Визначення місії підприємства, її суть і значення.
2. Вимоги до місії.
3. Процедура розробки місії підприємства.
4. Поняття цілей підприємства.
5. Сфери визначення цілей підприємства.
6. Характеристики цілей.
7. Класифікація цілей підприємства.
8. Вимоги до формування цілей.
9. Процес визначення та розробки цілей.

*Практична робота:* розгляд ситуацій 2.1, 2.2, 2.3., 2.4.

*Індивідуальна робота:* рішення завдання 2.5 на матеріалах конкретного підприємства (організації).

#### Практичні ситуації та завдання

##### Ситуація 2.1. Фірма ”Кентавр”

###### I. Початкова умова

Зараз Ви власник фірми „Кентавр” з виробництва комп'ютерів. У штаті фірми - 200 осіб. Обсяг продукції, що випускається, - 10 тис. комп'ютерів на рік. Ваша фірма відчуває найжорсткішу конкуренцію, але ви не маєте намірів поступитися суперникам. У вас є ясна кінцева мета.

###### II. Кінцева мета

*Варіант А*

Фірма „Кентавр-1” (через рік)

Ви власник фірми «Кентавр-1», продукція якої користується попитом. Обсяг її реалізації - 12 тис. комп'ютерів на рік. Ви досягли цього за рахунок банкрутства конкурентів і вдалих дій у рекламі. Вибравши цю мету, вкажіть 5 принципів.

*Варіант Б*

Фірма „Кентавр-5” (через 5 років)

Ви власник фірми „Кентавр-5” з виробництва комп'ютерів, що користуються великим попитом. Обсяг реалізованої продукції - 226 тис. шт. на рік. Відкрито 2 філії у Аргентині і Канаді. Успіхів досягли в першу чергу за рахунок застосування новітніх технологій. Вибравши цю мету, вкажіть 8 принципів.

*Варіант В*

Фірма „Кентавр-15” (через 15 років)

Ви власник фірми, однієї з провідних у галузі, що випускає на рік 6,2 млн. комп'ютерів, має філії в 60 країнах світу. Фірма досягла успіху за рахунок застосування сучасних технологій, новітніх відкриттів, грамотних методів управління. Вибравши цю мету, вкажіть 12 принципів.

**Принципи:**

1. Забезпечувати споживачів товарами за будь-яких обставин.
2. Розробляти нові і кращі товари, хоча це потребує великих витрат і часу.
3. Надавати можливість менеджерам усе вирішувати самим: це швидше, і ви за це їм платите.
4. Поводитися з людьми так, як би Ви хотіли, щоб поводитися з Вами.
5. Зберігати стабільні цілі, навіть при жорсткій конкуренції.
6. Вступати в нову індустрію, тому що „фінансові гіри” обіцяють швидкий дохід при мінімальному ризику.
7. Оцінювати людей за тривалий проміжок часу.
8. Не піклуватися про розвиток службовців, поки Ви не вирішите власних завдань або поки Ваша фірма не набере „потрібних оборотів”.
9. Створювати самокеровані робочі групи, тому що це призводить до більш високого морального стану.
10. Бути стійким прихильником довгострокових планів, не зважаючи на жорстку конкуренцію.
11. Намагатися заробляти на швидкому розпродажі продукції при вдалій рекламі.
12. Досягти швидких цілей всупереч усьому, якщо це дає прибуток.
13. Створити таке обслуговування споживачів, яке породжувало б повторний бізнес.
14. Стимулювати людей до пошуку способів більш ефективної роботи.
15. Використовувати своєчасну винагороду.
16. Визначити кілька ключових аспектів, найважливіших для довгострокового успіху.
17. Регулярно модернізувати виробництво, вкладати гроші в нові кращі способи роботи, навіть якщо це вимагає значних витрат.

18. Не приділяти увагу розробці нових товарів і послуг, крім випадків, коли прибуток високий, а ризик мінімальний.

19. Приділяти особливу увагу своїм передчуттям, що часто є результатом фактів, що нагромадились у підсвідомості.

20. Братися лише за такі справи, для виконання яких співробітників фірми є знання й уміння.

21. Підвищувати або знижувати ціни заради досягнень поточних цілей, залежно від конкуренції.

22. Підкреслювати, що якість - ключ до підвищення продуктивності праці.

23. Інвестувати в основні дослідження, нові товари, підприємства, устаткування, навіть якщо це не відразу принесе прибуток.

24. Розуміти, що люди, безпосередньо пов'язані з якоюсь роботою, знають про неї більше, ніж інші, і використовувати їх.

25. Зменшувати витрати до мінімуму, прагнучи до економії.

26. Використовувати більшою мірою старе устаткування, тому що це дешевше, ніж використовувати нове.

## **Ситуація 2.2. „Корпорація „Мільга”**

Корпорація „Мільга” - великооптовий український імпортер і дистриб'ютор продукції побутової хімії, парфумерії, товарів санітарно-гігієнічного призначення – „виросла” з маленької торгово-закупівельної фірми, створеної в 2000 р. чотирма приватними підприємцями. У перші два роки роботи чисельність співробітників, що працювали у фірмі, не перевищувала 10-15 осіб, торговельна діяльність велася тільки в межах Дніпропетровської області, товарообіг не перевищував декількох тисяч доларів на місяць. Однак кілька успішних угод з болгарськими виробниками парфумерної продукції, дефіцит якої гостро відчувався в ті роки в Україні, дозволили власникам фірми значно розширити свій бізнес і збільшити товарообіг.

До 2007 р. маленька торгово-закупівельна фірма перетворилася у велику дистриб'юторську компанію з розвиненою дилерською мережею по всій Україні (понад 40 дилерів), що займає майже 60% українського ринку побутової хімії, парфумерії і санітарно-гігієнічної продукції.

Однак прогресивне керівництво корпорації розуміло, що „спочивати на лаврах” - заняття щонайменше невдячне і недалекоглядне. Підхід керівництва компанії до свого бізнесу можна описати словами Г. Форда: „Купці гинуть разом зі своєю справою тому, що вони прив'язуються до старого методу торгівлі і не можуть зважитися на нововведення... Великі підприємства падають, роблячись тінню свого імені, тільки тому, що дехто вважає за можливе, щоб вони і далі управлялися так, як управлялися дотепер”. Тому у 2007 р. керівництвом були поставлені такі стратегічні цілі розвитку компанії:

- організація власного виробництва продукції побутової хімії (пральний порошок, миючі засоби);

- організація власної роздрібно-торговельної мережі;

- розвиток інших напрямків бізнесу (торгівля медикаментами на основі створення СП з відомою англійською фармацевтичною компанією, будівельні послуги);

- продовження діяльності з імпорту, розвиток нових зв'язків із закордонними постачальниками.

У даний час корпорація має власну виробничу базу, випускає пральний порошок і миючі засоби під власною торговою маркою, відкрито супермаркет і магазин, створено українсько-турецьке СП, розвивається медичний і будівельний напрямки. Усі ці заходи значною мірою допомогли компанії пережити фінансово-економічну кризу 2009 р. Структура корпорації знаходиться в постійному розвитку, гнучко реагуючи на всі загрози і можливості зовнішнього середовища,

#### **Питання до ситуації:**

1. Сформулюйте місію корпорації „Мільга” до 2007 р. Проаналізуйте, чи змінилася ця місія після кризи 2009р. Якщо так, то чим була викликана необхідність такої зміни? Сформулюйте нову місію корпорації.

2. Вкажіть основні стратегічні цілі, що поставило керівництво перед корпорацією.

**Ситуація 2.3.** Український автовиробник АвтоЗАЗ перебував у серйозній кризі після розвалу СРСР і початку ринкових реформ. Низька якість автомобілів, поганий імідж і неадекватний маркетинг спричинили зупинку виробництва на підприємстві з 130-річною історією. Єдиним шляхом виживання вбачалась співпраця з одним із глобальних автовиробників. Найбільш зацікавленими у такій співпраці з АвтоЗАЗ були Daewoo і General Motors. Саме ці компанії розробили бізнес-плани і представили свої інвестиційні пропозиції (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

#### **Характеристика варіантів розвитку виробництва**

	<b>Показники</b>	<b>Daewoo</b>	<b>General Motors</b>
1.	Інвестиції в модернізацію АвтоЗАЗ	100000 \$	600000 \$*
2.	Виробництво автомобілів АвтоЗАЗ	10000 шт/рік	5000 шт/рік
3.	Власне виробництво	5000 шт/рік	5000 шт/рік

\* сума інвестицій щорічно збільшуватиметься на 10% від початкового рівня.

Урядова комісія обрала для створення спільного підприємства компанію Daewoo, яка підписала відповідну угоду у березні 1998 року. Україна надала СП небачену до цього урядову і законодавчу підтримку, податкові пільги і обмеження конкуренції.

Незважаючи на це, обсяг продаж СП у 1998-99рр. був надзвичайно низьким. Існували різні пояснення цього факту. Daewoo звинувачує слабкий захист українського авторинку і фінансову кризу 1998 року, тоді як конкуренти акцентують увагу на високих цінах на продукцію СП, слабку рекламу і поганий імідж автомобілів Daewoo. Починаючи з березня 1999 року партнери по СП відкрито сперечались один з одним. Daewoo звинувачував українського партнера у недотриманні контрактних вимог. У свою чергу, АвтоЗАЗ серед контраргументів висував той факт, що корейці інвестували у підприємство значно менше, ніж передбачалося.

Однак, незважаючи на чисельні проблеми в Україні, аналітики підкреслюють, що інвестиції Daewoo в Польщу і Румунію були в цілому успішними.

**Завдання:**

1. Дайте характеристику ключових зацікавлених сторін створення спільного підприємства. Якими є їх інтереси?
2. Визначте ключові чинники успіху підприємства-автовиробника в Україні.
3. Оцініть стан торговельної марки „Таврія”.
4. Оцініть основні показники бізнес-планів обох потенційних партнерів з точки зору керівництва АвтоЗАЗ.

**Ситуація 2.4.** АТ “Норд”, відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вихід на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25%, тому зацікавленість експортерів-виробників цієї продукції досить велика. Основним конкурентом продукції АТ “Норд” є холодильники фірми “Лехел”, продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку.

АТ “Норд” розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок “Фріз” та “Сіріус”. Параметри якості холодильників наведено в таблиці 2.2, а вартісні показники – у табл. 2.3.

Таблиця 2.2

Основні параметри якості холодильників виробництва АТ “Норд” і фірми “Лехел”

Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ “Норд”			
		“Фріз”	“Сіріус”	“Лехел”	
1. Надійність (ресурс)	тис.год.	130	100	130	0,30
2. Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	град. Цельсія	-15	-12	-12	0,19
3. Ємність НТВ	куб.дм	50	40	60	0,20
4. Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
5. Об’єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 2.3

Вартісні характеристики холодильників виробництва АТ “Норд” і фірми “Лехел”

Вартісні характеристики	Марка холодильника		
	“Фріз”	“Сіріус”	“Лехел”
1. Ціна, грн.	1700	1400	1700
2. Сумарні затрати споживачів за весь термін експлуатації, грн.	4500	6600	5000

**Завдання:**



1. Визначте інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства “Норд” стосовно холодильника фірми “Лехел”.

2. Обґрунтуйте рішення про доцільність виходу продукції на досліджуваний ринок.

3. Яку з можливих стратегічних альтернатив Ви можете запропонувати керівництву акціонерного товариства при виході на зовнішній ринок?

**Ситуація 2.5.** За матеріалами конкретного підприємства визначити цілі підприємства (організації) в рамках таких ключових (найбільш важливих) просторів діяльності:

1. Положення (становище) на ринку.
2. Інновації.
3. Продуктивність.
4. Ресурси.
5. Прибутковість.
6. Управлінські аспекти.
7. Персонал.
8. Соціальна відповідальність.

По кожному із наведених просторів може бути наведена одна чи декілька цілей, які слід розмістити в порядку їх важливості і черговості здійснення.

На підставі вказаних цілей сформулювати місію підприємства (організації) та побудувати „дерево цілей”, виділивши попередньо цілі ієрархічних рівнів управління.

**Самостійна робота:** підготовка рефератів на одну із нижче наведених тем:

1. Визначення місії підприємства, її суть і значення.
2. Вимоги до місії підприємства та процедура її розробки.

## **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства**

### **Заняття 3.**

#### **Питання для обговорення.**

1. Загальна характеристика зовнішнього середовища підприємства (макросередовище і мікро середовище).
2. Система сканування зовнішнього середовища.
3. Прогнозування як метод оцінки майбутнього стану середовища.

*Практична робота:* розгляд ситуацій 4.1, 4.2., 4.3.

### **Заняття 4.**

#### **Питання для обговорення.**

1. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
2. Характеристика ПЕСТ-аналізу.

*Практична робота:* розгляд ситуацій 4.4, 4.5, 4.6.

*Індивідуальна робота:* розгляд ситуацій 4.7., 4.8.

## ***Практичні ситуації***

### **Ситуація 4.1 “Інвакорп” – “Протек”: становище в конкуренції.**

**Компанія “Інвакорп”** була заснована в грудні 1991 року із статутним капіталом 500 тис. грн. Намагаючись знайти своє місце на ринку, компанія не раз випробовувала себе у різних сферах торгівлі та дистрибуторстві, аж поки у 1992 році керівники не звернули увагу на зростання попиту на ліки в Україні та відсутність ліцензійної системи. Компанія відразу ж скористалася такою ситуацією і закріпилася на ринку.

“Інвакорп” є відкритим акціонерним товариством, акції якого періодично з’являються на ринку. Тому керівництво мало змогу забезпечувати ріст шляхом не тільки залученого фінансування, але й шляхом продажу існуючих та додатково емітованих акцій, а також залучення капіталу через продаж пакетів акцій.

У листопаді 1996 року компанія продала 27% акцій інвестиційному фонду “Сектор Капітал”, а на початку 1997 року – Українсько-Американському фонду і компанії “Оріфлейм”, одержавши 5 і 2 млн. грн. відповідно.

Сьогодні компанією володіють 2700 акціонерів. Статутний капітал складає 31 млн. грн. і поділений на 82 200 звичайних акцій. Компанія одержує грошові кредити від постачальників з відстрочкою платежу на 60 – 120 днів. Надаються знижки у розмірі від 3 до 25%, які залежать або від розміру замовлення, або умов кредиту.

Обсяг продаж виріс з 11,78 млн. грн. у 2001 році до 42, 24 млн. грн. у 2002 році та 59,5 млн. – у 2003 році. Протягом 2004 - 2005 років обсяги продаж зростали. За прогнозними результатами за 2006 рік, ріст складе 60% (95 млн. грн.).

Компанія орендує штаб-квартиру в Києві зі складами загальною площею 3,8 тис. кв. м., регіональні склади розміщені у Чернівцях, Одесі, Харкові, Львові, Рівному.

“Інвакорп” обладнана центральною комп’ютерною сітьовою системою, яка дозволяє відслідковувати поставки, платежі та виконання контрактів. Середня вартість запасів на складах складає 20 млн. грн. Компанія має у власності або орендує автотранспорт, але іноді здійснює поставки залізницею або повітряним транспортом.

Зараз в преїскуранті компанії 2500 найменувань ліків. Важливо відмітити, що з 1992 року по 1996 рік “Інвакорп” розповсюджував тільки імпортні ліки. З кінця 1997 року було добавлено біля 1 тис. препаратів вітчизняного виробництва, так як клієнти мали потребу в більш дешевших аналогах.

### **Програма вдосконалення**

Центральний склад компанії не відповідає сучасним вимогам не лише через обмеженість площі, а й через розміщення на різних поверхах, що не підходить для нагромадження замовлень. Сьогодні в процесі будівництва знаходиться новий центральний комплекс у Києві загальною площею 13,5 тис. кв. м., вартістю 10 млн. грн., який включає будівлю контори і склади. Нове приміщення буде мати кращу складську систему із сучасним завантажувальним модулем і контролем запасів.

### **Стратегія**

Для розширення сітки у 2010 році планується відкрити 20 нових філіалів. Ріст продаж буде відбуватися за рахунок нових ринків, причому зростатиме частка дешевих ліків. Компанія планує продавати 50% імпортних та 50% вітчизняних ліків. Ймовірно, що зросте кількість найменувань препаратів, так як моделюючи компанію за американським взірцем, керівники “Інвакорп” прагнуть довести свій преїскурант до 10 тис. найменувань.

**Компанія “Протек”** є одним із найбільших гуртових постачальників ліків. Компанія створена у 1990 році п’ятьма партнерами, які спочатку були залучені до продаж комп’ютерів.

Компанія опинилась у правильному місці у правильний час. “Протек” встановив тісні ділові зв’язки з угорською компанією “Гедеон Ріхтер”, що стало першим суттєвим кроком.

Частка гуртового ринку, який займає “Протек”, складає біля 8%, що в 1,4 рази більше, ніж у 2002 році. Цей крок вдалося зробити завдяки збільшенню кількості препаратів з 1800 у 2002 році до 2200 в 2003 році та 4000 у 2004 році. У цей список входять як імпортні, так і вітчизняні препарати.

Окрім основного складу у Києві (площею 35 тис. кв. м.) компанія створила ще 30 в найбільших містах країни.

Початковий успіх можна віднести на рахунок можливості одержувати на консигнацію ліки від основних постачальників, зокрема від “Гедеон Ріхтер”. Це було зручно для виробників, які хотіли завоювати частку ринку, не відриваючи своїх центрів гуртових продаж. “Протек” в даному випадку міг не відволікати великих обігових коштів у запаси. До цих пір за цією схемою компанія одержує до 25% ліків.

“Протек” підтвердив, що спочатку торгові націнки складали 45% і вище в залежності від регіону. Зараз середня оптова націнка дорівнює 30 – 35% і ще 30 – 35% добавляють роздрібні продавці.

В силу виключних позицій компанії на ринку інші гуртові продавці використовують ціни “Протека” як еталон для встановлення власних цін. Однак із розвитком конкуренції відбувається вирівнювання торгових націнок.

Середній оборот запасів складає три місяці. Середній термін постачання ліків складає два місяці, протягом яких залишаються незмінними ціни преїскуранта.

Компанія розширює систему пільг для своїх клієнтів, надаючи їм відстрочки платежу на 30 – 45 днів або знижки у вигляді додаткової поставки товару. Перевага компанії заключається у тому, що вона була першим комерційним дистриб’ютором і база її партнерів зростала слідом за ростом ринку.

“Протек” продемонстрував значне зростання продаж у 2005 році на 120%, у 2006 році – на 64% та у 2007 році – на 58%. Очевидно, що частково це результат росту ринку, частково – різкого збільшення номенклатури ліків, що пропонуються.

### **Стратегія і перспективи**

Компанія планує відкрити ще 15 – 20 регіональних контор та дистриб’юторських центрів впродовж 12 – 18 місяців. Її керівники вважають, що у деяких областях ще немає серйозної конкуренції, а дрібні гуртовики не можуть

запропонувати покупцям таку ж номенклатуру препаратів і серйозну систему знижок. В компанії вважають за можливе збільшити кількість препаратів до 8000. Як тільки регіональні контори досягнуть певних результатів, обсяг продаж може зрости ще на 68% у 2010 році. Дальше очікується період стабільного росту.

У наступні шість місяців “Протек” планує приступити до приватного розміщення 10% нової емісії для фінансуючої стадії експансії. Для компанії це є серйозний стратегічний крок. Очікується, що деякі приватні компанії підуть по цьому ж шляху.

#### **Питання і завдання:**

1. Оцініть позиції фірм “Інвакорп” та “Протек” на ринку в середині 90-х років.

2. Як змінилися позиції фірм до 2000 року при прогнозованому рості ринку на 30% (скороченні ринку на 25%)? Оцініть ринкові позиції фірм у 2006 році та 2015 році, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи.

3. Які можливості створює зовнішнє середовище і які можливі загрози?

#### **Ситуація 4.2: „Народний комп'ютер „Амата”**

Основними покупцями комп'ютерної техніки в Україні є великі державні і комерційні структури. Тому всі провідні комп'ютерні фірми орієнтують свій бізнес на цих споживачів. На великі замовлення на комп'ютерну техніку йде жорстка конкурентна боротьба. Переваги таких замовлень очевидні, хоча існує серйозна загроза, що платіж затримається, і можуть виникнути серйозні проблеми.

На Заході ринок „домашніх” персональних комп'ютерів склався давно і постійно зростає. З появою CD-ROM комп'ютер зайняв у домашньому побуті таке ж місце, як і телевізор. За оцінкою американської Асоціації електронної індустрії, у 1994 р. у США обсяг продаж персональних комп'ютерів без урахування вартості програмного забезпечення перевищив 8 млрд. дол. і майже не відрізняється від обсягу продаж телевізорів. В Україні ж ринок „домашніх” персональних комп'ютерів починає набувати ваги.

Українські виробники персональних комп'ютерів складають їх з імпортованих комплектуючих. Через це їхній бізнес дуже сильно залежить як від ситуації на ринках комплектуючих, у першу чергу на ринках Південно-Східної Азії, так і від політики уряду України щодо митних зборів на ці комплектуючі. Ця обставина дуже ускладнює даний бізнес в Україні. Не менші труднощі для комп'ютерного бізнесу створює і та обставина, що комп'ютери вітчизняного складання, хоча і дещо дешевші, але менш якісні, усе менше привертають до себе увагу покупців, які орієнтуються останнім часом на більш якісну техніку відомих західних фірм. У цій ситуації далеко не всі комп'ютерні фірми продовжують залишатися в цьому бізнесі.

Однак ряд фірм, незважаючи на всі труднощі, досить успішно веде даний бізнес. До числа таких виробників належить фірма „Stins Coman”, оборот якої в 1994 р. перевищив 20 млн. дол. У „Stins Coman” працюють більш ніж 190 осіб. Основу колективу складають колишні працівники з Міністерства авіаційної промисловості. У фірмі панує дух причетності до організації. Проводяться

колективні заходи, співробітники забезпечуються безкоштовним харчуванням в їдальні фірми. Тих, що живуть за межами міста доставляють на роботу у фірмовому автобусі. Технократичне минуле більшості співробітників, а також деякий внутрішній дух особливості фірми створюють підґрунтя для надмірної самовпевненості. Так, у 1994 р. співробітниками фірми був самостійно підготовлений каталог продукції і послуг фірми. На думку фахівців, він мав ряд недоліків, що ніколи б не допустили професіонали.

Навесні 1994 р. на ринках Південно-Східної Азії через причини, що мали локальний характер, відбулося різке зниження цін на напівпровідникові вироби і схеми, використовувані як комплектуючі при складанні персональних комп'ютерів. Українські комп'ютерні фірми одержали можливість заробити на цьому. Однак зробити це виявилось не так легко, як це могло здаватися. Почали закуповувати дешеві комплектуючі, однак труднощі реалізації дешевих комплектуючих навели керівництво фірми „Stins Coman” на думку про створення дешевого комп'ютера, який будуть купувати не лише державні організації і комерційні фірми, а й прості громадяни для домашнього користування. Спочатку ця ідея президента фірми не мала повної підтримки серед працівників фірми. Однак незабаром ідея закріпилася, і було вирішено приступити до випуску дешевого „народного” персонального комп'ютера під назвою „Амата”.

При розробці концепції комп'ютера „Амата” із самого початку було визначено чотири умови успіху проекту. По-перше, комп'ютер повинен бути максимально дешевим. Для цього вирішили відмовитися від монітора, запропонувавши покупцям використовувати замість монітора телевізор. По-друге, комп'ютер повинен був мати властивості ігрової приставки, не гірші, ніж у відомої ігрової приставки „Денді”. По-третє, через відсутність ринку такого роду комп'ютерів було вирішено провести широку кампанію по рекламуванню „Амати”. По-четверте, оскільки, незважаючи на відносно низьку ціну, комп'ютер усе таки залишався недоступний за ціною більшості можливих покупців, було прийнято розробити і реалізувати схему оплати комп'ютера на виплат. Фірма планувала, що за перші 6 місяців їй вдасться продати 150 тис. комп'ютерів „Амата”.

Було розроблено два варіанти комп'ютера відповідно вартістю 390 і 790 дол. Для реалізації проекту за повною схемою було вирішено залучити ряд партнерів. Оскільки за перший рік передбачалося продати 400 тис. комп'ютерів, то, побоюючись недостатності потужностей власного заводу, фірма „Stins Coman” провела переговори з фірмою „Aquarius System” з приводу складання частини комп'ютерів „Амата” на їхньому заводі. Для ремонтного обслуговування залучили фірму „Техносервіс”, а щодо розробки системних та ігрових програмних продуктів для „Амати” домовилися з фірмами „Нікіта” і „Фізтех-софт”.

Здійснення платежів на виплат планувалося провести за допомогою Ощадбанку й Унікомбанку. Для одержання комп'ютера покупець повинен був сплатити в магазин 19 або 39 дол. (розмір місячної виплати за відповідну модель „Амати”) і пред'явити гарантійну довідку.

Було досягнуто домовленості про їх реалізацію через збутову мережу дистриб'юторської компанії „Merisel” і дилерську мережу фірми „Aquarius”. На проведення рекламної кампанії було виділено 1,5 млн. дол.

Залучення до проекту відомих вітчизняних фірм і банків вселяло в керівництво фірми „Stins Coman” оптимізм і великі надії на величезний успіх комп'ютера „Амата”. Презентація комп'ютера відбулася на початку серпня 1994 р. Президент „Stins Coman” п. Анісімов з упевненістю оголосив про те, що планується продати протягом року 400 тис. „домашніх” комп'ютерів „Амата”. При цьому п. Анісімов без зайвої скромності поскаржився на те, що через обмеженість збутових потужностей комп'ютер відразу потрапить у розряд дефіцитних товарів, і висловив побоювання, що фірма зазнає, критики з боку покупців за необхідність ставати вночі в чергу за „Аматою”. Провівши презентацію на досить оптимістичній ноті, п. Анісімов до вересня пішов у відпустку.

Практична реалізація проекту відбувалася за іншим сценарієм.

По-перше, експлуатаційні можливості „Амати”, особливо її дешевої моделі без вінчестера і монітора, виявилися дуже слабкими. Комп'ютер був незручний у використанні. Для його повноцінного використання потрібно було докуповувати ряд додаткових компонентів, що, звичайно, виплинуло на подорожчання комп'ютера. Зважаючи на це, „Stins Coman” випустила більш зручну для користування модель „Амати”, але вона виявилася в кілька разів дорожча від попередньої.

По-друге, банки вирішили змінити схему платежу за комп'ютер. Замість виплати в кредит вони запропонували покупцям робити одноразовий у розмірі вартості комп'ютера внесок у банк на депозит, тобто покупець повинен був відразу платити залежно від обраної моделі або 390, або 790 дол.

По-третє, зовсім не виконала свого завдання рекламна кампанія. Вона не мала адресного характеру. Не було зрозуміло, чого хочуть домогтися за допомогою цієї реклами. Відео-ролик, запущений по телебаченню, не сприяв появі інтересу до комп'ютера. Пізніше п. Анісімов визнав, що треба було виділити на рекламну кампанію не менше як 5-6 млн. дол.

За перші 6 місяців реалізації було продано лише 5 тис. комп'ютерів „Амата”.

#### **Питання і завдання до конкретної ситуації:**

1. Опишіть стан ринку „домашніх” персональних комп'ютерів.
2. Проведіть аналіз факторів макро- і мікросередовища і складіть список можливостей і загроз для фірми „Stins Coman” на ринку.
3. Чому виробництво домашнього комп'ютера „Амата” не призвело до бажаного (планового) результату?
4. Які конкурентні переваги своєму продукту мала намір надати фірма?

#### **Ситуація 4.3. Діагностика проблем заводу з випуску двигунів**

Завод виготовляє дизелі декількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини і товари народного вжитку. Номенклатура продукції заводу оновлюється на третину кожні п'ять років.

Допоміжне виробництво не відповідає зростим вимогам. Більше 5 років будується блок допоміжного виробництва (цехи зварних конструкцій, ливарний, обрубний, ковальсько-пресовий). Закінчення будівництва цього року не передбачається. Обсяг будівельно-монтажних робіт, що залишився, а також недопоставленого устаткування, в основному для ливарного й обрубного цехів складає 3,2 млн. грн.

Раніше на будівництво виділялися капітальні вкладення за рахунок централізованих джерел, але тепер, коли завод перейшов на нові умови господарювання (півроку тому на базі заводу створено акціонерну компанію), всі об'єкти промислового призначення необхідно добудовувати за рахунок своїх зароблених коштів.

Результати роботи заводу в поточному році показали, що без серйозної перебудови значна частина прибутку буде йти на покриття штрафних санкцій і на погашення позики Національного і комерційних банків України. Заборгованість банкам склала за минулий рік 9,5 млн. грн.

Приблизно 50% верстатного парку експлуатується більше, ніж 25 років. Обробка колінвалів, що поставляються одним із заводів галузі, здійснюється з великими допусками і низькою якістю, є дуже трудомістким видом роботи. У зв'язку з нестачею верстатників коефіцієнт змінності устаткування складає 1,1. Майже всі заходи щодо підвищення рівня використання верстатного парку (закупили партію верстатів із ЧПУ, набрали молодих випускників ПТУ для роботи на цих верстатах, створили певну мотивацію праці) поки що не поліпшили ситуацію.

Більше 5 років завод постійно не виконує план за основними показниками, ростуть виробничі витрати, втрати від простоїв, браку, число порушень термінів ремонту устаткування. Приблизно на 8% збільшилася трудомісткість виготовлення виробів.

За рахунок зростання собівартості продукції і покриття штрафних санкцій колектив заводу недоодержав більше, ніж 50 млн. грн. прибутку. Різко знизилася віддача системи управління якістю продукції, що випускається.

Питання збуту деяких видів продукції основного виробництва стоїть дуже гостро. Ними затоварені майже всі складські приміщення, хоча деякі типорозміри окремих деталей, вузлів і агрегатів користуються необмеженим попитом.

Науково-дослідним і дослідно-конструкторським роботам на заводі приділяють багато уваги, але поки що ця робота знаходиться на стадії експериментальної розробки і випуску малих серій окремих вузлів і агрегатів. Для залучення майбутніх споживачів нових виробів розпочато рекламну роботу.

Постійне невиконання плану випуску продукції породжено технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування і управління, відсутністю стратегічного планування, недоліками у підготовці виробництва, відсутністю елементарної виконавської дисципліни та ін.

Що стосується цін на продукцію заводу, то вони сьогодні майже найвищі в галузі. Остання обставина дозволила спорідненим заводам, особливо тим, що розташовані в країнах СНД, захопити частину ринку збуту за рахунок більш низьких цін на свою продукцію. Заходи, які були прийняті керівництвом заводу з

метою зниження матеріаломісткості і енергомісткості діючих виробництв і в такий спосіб впливу на собівартість продукції, дають уже результати, але поки що явно недостатні, щоб заводу вийти з кризи.

Проведення кампанії з атестації робочих місць призвело до деякого скорочення кількості робочих місць, хоча їхня кількість все ще перевищує нормативні вимоги. Остання акція дозволила перевести частину робітників, що вивільнилися, та спеціалістів на інші ділянки і підрозділи.

Зараз на заводі не вистачає 600 робітників різних спеціальностей. Слабо вирішуються соціальні проблеми. Не дало поки що належного ефекту і перетворення заводу в акціонерну компанію (акціонерне товариство відкритого типу). Контрольний пакет акцій залишився в міністерстві (51%). Ті, що залишилися розподілилися так: 8% - адміністративно-управлінський персонал; 30 – робітники заводу; 11% пустили у вільний продаж через фондову біржу. Попит на акції на біржі поки не виправдав надій керівництва заводу на відносно великі додаткові грошові надходження. Продано всього 18% від загальної кількості акцій.

Окремі постачання гостродефіцитних матеріалів і комплектуючих для заводу здійснює ряд посередницьких фірм, хоча їхні послуги дуже дорогі. Щоб обійтися без посередників, реалізуючи свою продукцію, зокрема ТНВ, завод створив декілька своїх фірмових магазинів. Торгівля вже принесла перші позитивні результати, але висока орендна плата і податки поки що гальмують розширення цього напрямку діяльності.

#### **Питання і завдання до конкретної ситуації:**

1. Дайте загальну характеристику стану справ на заводі з випуску двигунів.
2. Сформулюйте основні проблеми по кожному напрямку діяльності заводу: економічному, технічному, соціальному, організаційно-управлінському.
3. Опишіть причини виникнення проблем на заводі з випуску двигунів.
4. Сформулюйте цілі та завдання перебудови роботи заводу з випуску двигунів.
5. Виробіть і обґрунтуйте основні напрямки вирішення проблем і пов'яжіть їх з необхідними ресурсами.
6. Визначте послідовність реалізації пропонованих рішень.

#### **Ситуація 4.4. ВАТ „Дніпропетровський трубний завод”**

Завод заснований у 1889 р. У 1993 р. він перетворений на ВАТ „Дніпропетровський трубний завод”. В останні роки завод впровадив нові технології виробництва окремих видів труб, оснастив сучасними агрегатами усі виробничі ділянки.

Ринок сировини і матеріалів в Україні в даний момент наповнений пропозиціями; ціни на сировину знизилися, тому вигідно для заводу закуповувати сировину на основі короткострокових договорів, за фіксованою ціною, з оплатою за фактом постачання.

Основними методами ведення конкурентної боротьби на сьогоднішній день є: реклама, підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат і цін,



сертифікація, збільшення обсягу випуску унікальних видів продукції, задоволення потреб постійних клієнтів у хорошому і швидкому обслуговуванні.

Організаційну структуру ВАТ „Дніпропетровський трубний завод” можна охарактеризувати як лінійно-функціональну.

Середньоспискова чисельність працівників на 01.01.2006 р. зменшилася на 716 осіб і складає 87,1% відносно минулого року. У тому числі промислово-виробничий персонал зменшився на 514 осіб, непромисловий - на 202 особи (89,6 і 66,6% відносно минулого року).

Зменшення чисельності відбулося в усіх підрозділах і пояснюється нестабільною роботою підприємства у звітному році через відсутність трубної заготовки, скорочення лімітів на енергоресурси, що призвело до збільшення простоїв технологічного устаткування, скорочення фонду робочого часу, несвоєчасних виплат заробітної плати і, як наслідок, зниження життєвого рівня трудящих.

Витрати заводу на виробництво товарної продукції у 2005 р. склали 106 708 тис. грн., тобто перевищення витрат склало 36 557 тис. грн. або 52,1%.

Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції у 2005 р. зросли проти рівня 2004 р. на 1,1% і на 52,2 % проти плану в перерахунку на фактичний випуск і асортимент.

На заводі збільшено амортизаційні відрахування на 2,1 млн. грн. за рахунок зміни норм амортизації. Ці витрати є джерелом фінансування капітальних вкладень.

Прийняту на 2005 р. програму з виробництва труб і досягнення інших техніко-економічних показників не виконано. У всіх цехах рівень цін вищий від запланованого, а невиконання плану відбулося за рахунок невиконання обсягів виробництва і збільшення питомої ваги випуску продукції з давальницької сировини.

Основними причинами невиконання запланованого рівня техніко-економічних показників і їх погіршення порівняно з 2004 р. є:

- відсутність власних обігових коштів;
- невирішені питання відвантаження продукції заводу на умовах попередньої оплати;
- введення антидемпінгового податку на продукцію, що відвантажується в країни СНД;
- погіршення якості заготовок;
- зниження рівня технологічної і трудової дисципліни;
- збільшення трудомісткості виробництва труб і суворість вимог до їхньої якості у зв'язку зі збільшенням обсягів поставок на експорт;
- обмеження і багаторазові випадки відключення газу, електроенергії, у результаті чого навіть при наявності металу допущено втрати виробництва.

Аналіз фінансових результатів роботи заводу за звітний період свідчить про несприятливий стан і збитковість підприємства. У 2005 р. збитки склали 29 388 тис. грн.

На підприємстві організовано службу маркетингу, на яку покладено такі завдання;

- проведення аналізу продаж і прогнозування ринків збуту;
- реклама продукції і товарної марки ВАТ „ДТЗ”;
- укладання договорів на постачання продукції і контроль за їх виконанням, підготовка комерційних пропозицій;
- реалізація укладених договорів і створення мережі дистриб'юторів продукції підприємства;
- оформлення митних документів;
- оформлення кредитів, банківських гарантій і підготовка необхідних банківських документів;
- розширення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

***Споживачі продукції заводу:***

1. Експорт (далеке зарубіжжя) - 60%:

- „Штінес Роруніон”, Німеччина;
- „Пройагштальхандель”, Німеччина;
- „Ганс Дорн Гмбх”, Ісландія;
- „Вілдрімлі Метал”, Туреччина;
- „Монтіс Інтерн”, Ісландія;
- „Кабіра трейдинг”, Кіпр;
- „Монта М”, Італія.

2. Експорт (країни СНД) - 25%:

- ВАТ „Ростсільмаш”, Росія;
- АТ „Фін”, Росія;
- ВО „Гомельсільмаш”, Білорусія.

3. Планується експорт:

в ОАЕ, Кувейт, Кубу, Болгарію, Казахстан, Узбекистан.

4. Вітчизняні споживачі - 15%:

- підприємства, що здійснюють тепло-, газо-, водопостачання;
- підприємства машинобудування.

***Постачальники:***

- Металургійний комбінат ім. Дзержинського (м. Дніпродзержинськ);
- Донецький металургійний комбінат;
- Запоріжсталь;
- Металургійний завод ім. Петровського (м. Дніпропетровськ).

***Конкуренти:***

- Нижньодніпровський трубопрокатний завод (НТЗ);
- Нікопольський південно-трубний завод (НПТЗ);
- Новомосковський трубний завод.

Конкурентну позицію ВАТ „ДТЗ” щодо випуску товарної продукції подано на рис. 4.1.

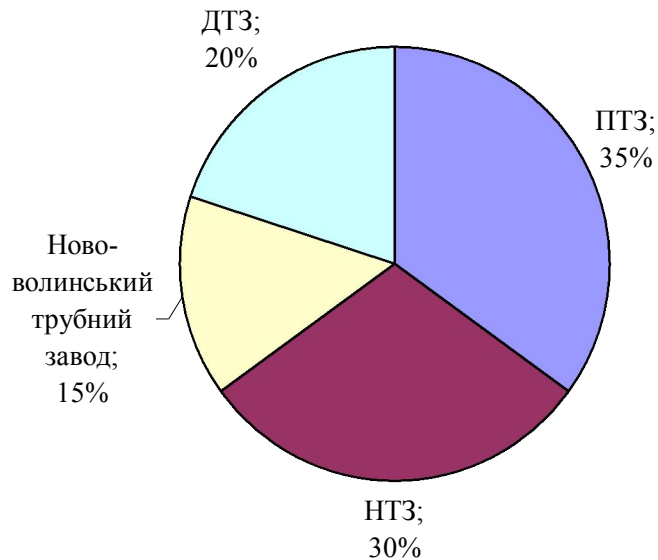


Рис. 4.1. Конкурентна позиція ВАТ „ДТЗ” щодо випуску товарної продукції

**Питання та завдання до ситуації:**

1. Визначте можливості і загрози для даного підприємства.
2. Яку з типових (базових) стратегій може бути прийнято для розвитку підприємства.

**Ситуація 4.5.** Мале підприємство “Світязь” займається виробництвом і торгівлею будівельних матеріалів. Регіон діяльності - м. Тернопіль, Тернопільський район.

Асортимент продукції досить вузький: цемент, гіпс, вапно, руберойд, мармурова та гранітна крихта, керамзит. Підприємство традиційно орієнтувалось на дрібногуртову торгівлю, намагаючись забезпечити збут за рахунок низьких цін. У період з 1995 по 2001 рік підприємство застосувало стратегію “слідування за лідером”, не поновлюючи асортимент продукції, а намагаючись досягнути успіху за рахунок повного сервісу, низьких цін та індивідуального підходу до окремого споживача. За 6 років сума річного збуту зросла з 30 тис. грн. до 400 тис. грн. в рік. Зростання збуту дозволило підприємству послабити проблему відсутності обігових коштів, але у зв’язку з відносною насиченістю ринку нарощувати збут важко. Перед керівництвом постала проблема вибору стратегії розвитку. Варіанти стратегій розвитку подані у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Варіанти стратегії розвитку

Варіант №1

Види витрат	Сума
1. Купівля власного вантажного автотранспорту, два автомобілі вартістю, тис. грн..	35 і 25
2. Придбання навантажувача, тис. грн..	10
3. Модернізація устаткування, тис. грн..	10
4. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн.	5

5. Витрати на додаткові рекламні заходи, тис. грн.	5
--	---

### Варіант №2

Види витрат	Сума
1. Витрати на ремонт орендованого устаткування, тис. грн.	15
2. Придбання лінії фасування, тис. грн..	13
3. Навчання додаткового персоналу, тис. грн.	1
4. Поповнення обігових коштів, тис. грн.	60

### Варіант №3

Види витрат	Сума
1. Відкриття відділень в мікрорайонах “Центр” і “Східний”. Витрати на купівлю приміщень, тис. грн.	
“Центр”	30
“Східний”	25
2. Ремонтні роботи, тис. грн.	10
3. Поповнення асортименту за рахунок нових продуктів, тис. грн.	15
4. Поповнення обігових коштів, тис. грн.	9

До слабких сторін підприємства належать:

- відсутність власних активів у нерухомості і устаткуванні ( 90% засобів виробництва орендовані), що ускладнює отримання банківських кредитів, ставить підприємство у залежність від власників орендованих засобів;
- відсутність власної роздрібної мережі, що ставить підприємство у залежність від споживачів – суб’єктів роздрібної торгівлі;
- розміщення підприємства (промислова зона м.Тернополя), ускладнений доступ споживачів до підприємства.

Середня рентабельність підприємства – 20%.

Залучення банківських кредитів – 18% річних.

#### **Завдання:**

1. Розрахувати фінансовий результат кожного з варіантів, наведених в таблиці 3.1.
2. Обґрунтувати доцільність використання, переваги та недоліки кожного з варіантів.
3. Обрати оптимальний варіант стратегії.
4. Підготувати доповідну записку директорові.

**Ситуація 4.6.** Підприємство “Лідер” займається виробництвом взуття. У 1991 році була здана в експлуатацію нова лінія з виготовлення модельного взуття, що дозволило підприємству значно розширити частку ринку та асортимент продукції, заслужити позитивний імідж.

До 2001 року підприємство успішно конкурувало з вітчизняними та зарубіжними виробниками і здобуло визнання як виробник недорогого, але якісного взуття. Однак в період 2001 – 2004 років зростання обсягів збуту не було на фоні неухильного розширення ринкових часток дрібних конкурентів і

заповнення ринку продукцією зарубіжними виробниками. Хоча збут не зменшувався, ситуація набувала загрозливого характеру.

Керівництво вирішило провести детальний аналіз сильних і слабких сторін підприємства з метою реорганізації і формування конкурентних переваг.

Обсяг реалізації за минулий рік склав 2 млн. грн. Прибуток - 15%.

Керівництво підприємства досить консервативне і неохоче застосовує сторонні інвестиції. Згода дається лише на банківський кредит (20% річних). Характеристики підприємства представлені у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Основні характеристики підприємства

Характеристика підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони	Потреба у фінансуванні, тис.грн.	Результати залежно від фінансування		
				0%	50%	100%
1. Технічна і технологічна		Морально застаріле устаткування, високі витрати з обслуговування і ремонту	350	+5% від собівартості	Без зміни	-5% від собівартості
2. Якість продукції	Висока серед дешевих виробів		30	Без змін	+3% збут	+8% збуту
3. Асортимент		Вузький асортимент давно не оновлюваний	40	- 4 % збуту	Без змін	+4% збуту
4. Збут		Відсутність власної роздрібною мережі	100	-1% збуту	+1% збуту +2% від собівартості	+5% збуту +2% від собівартості
5. Реклама		Відсутність чіткої рекламної позиції	400	-2% збуту	+2% збуту +1% від собівартості	+5% збуту +2% від собівартості

**Завдання:**

1. Розрахуйте фінансові результати по кожному з варіантів окремо. Розробіть комплекс заходів на перший рік, використовуючи прибуток підприємства і залучаючи кредити.

1. Розробіть фінансову стратегію на другий рік.
2. Обґрунтуйте обрану стратегію.
3. Що призвело до незадовільного стану на підприємстві і які дії необхідно вжити?
4. Підготуйте доповідну записку директорові підприємства.

**Ситуація 4.7.** АТ „Томат” зареєстроване у 1995р. і об’єднує підрозділи по вирощуванню, збиранню, транспортуванню і переробці томатів у високоякісну продукцію – кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ за останні 25 років в Україні зріс у 15 разів. Виходячи із сучасних тенденцій економіки України в цілому та ринку томатних приправ зокрема можна розраховувати і на подальше стійке зростання споживання цього продукту харчування.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, використання районованих сортів томатів, вдосконалення технології їх механізованого збирання та зберігання, нова технологія виготовлення кетчупів, багаторічний досвід роботи у переробній промисловості керівництва АТ „Томат” дозволяє стверджувати, що продукт матиме високу якість, доступну ціну і постійний попит споживачів.

Імпортери кетчупу іноземного виробництва, а також вітчизняні виробники не можуть в повній мірі задовольнити ринкову потребу через брак виробничих потужностей або значні транспортні, митні витрати, що автоматично закладаються в ціну продукції.

Приймаючи рішення про організацію виробництва кетчупу, керівництво вивчило три групи конкурентів:

1. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Східної Європи. Їх продукція характеризується достатньою якістю і доступною ціною.
2. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Західної Європи. Перевагою цих конкурентів є чітке дотримання графіків поставок, постійна наявність продукції в магазинах, добре поставлена реклама, яскрава упаковка, дрібна розфасовка товару, що дозволяє купувати продукцію в мінімально необхідній кількості. Проте, ця продукція відрізняється високою ціною. Хоча якість товару не завжди відповідає високій ціні, часто використовуються канцерогенні смакові добавки, барвники, консерванти.
3. Вітчизняні виробники кетчупу або його замінників. Перевагою цих конкурентів є досить високий рівень якості продукції, а також доступна ціна. Однак, часті порушення графіків поставок, зумовлені перебоями у виробництві і транспортуванні часто призводять до її відсутності. Крім того, неприваблива, неяскрава і незручна упаковка обмежує обсяги продажу. Асортимент продукції оновлюється рідко.

Реально оцінюючи свої можливості, АТ „Томат” до 3-го року існування довело виробництво продукції до 12 тисяч упаковок (0,5 л. кожна), що дозволило дещо потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечивши високу якість продукції і доступну ціну, а також розпочати експорт продукту в країни близького зарубіжжя.

З 4-го року АТ „Томат” планує довести експортні поставки в країни близького зарубіжжя до 15% обсягу виробництва та збільшити обсяг продаж кетчупу через мережу фірмових магазинів до 20% (відносно попереднього року), виробляючи при цьому чотири сорти кетчупу, включаючи його дієтичний різновид.

Ціна реалізації кетчупу буде встановлена в розмірі 3,75 грн. за 0,5л., що на 30-35% нижче цін конкурентів. Паралельно розглядається варіант підвищення ціни на продукцію до рівня цін конкурентів з тією метою, щоб уникнути

підсвідомого зниження споживачами реальної якості продукції. При цьому очікується зниження обсягів реалізації на 20% від запланованого рівня при одночасному збільшенні витрат на просування продукції на 0,6 грн./шт.

Зростаючому попиту на продукцію АТ „Томат” сприятиме нова упаковка з дозатором, а також подана на упаковці рецептура виготовлення, рецепти застосування кетчупу, цільова рекламна кампанія. Загальні витрати на проведення відповідних маркетингових заходів оцінюються в обсязі 13-15% від рівня річних виробничих витрат.

**Завдання:**

1. Сформулюйте місію АТ „Томат” та визначте тип стратегії, що реалізується.
2. Виявіть конкурентні переваги продукції АТ „Томат” в порівнянні з продукцією конкурентів.
3. Визначте прибуток АТ „Томат” за 3-й та 4-й роки роботи при дисконтній ставці 15%.
4. Напишіть доповідну записку керівництву АТ „Томат”, в якій запропонуйте заходи стимулювання збуту, обґрунтувавши одну із стратегій ціноутворення.

**Ситуація 4.8. Оцінка основних факторів місця розташування підприємства (макрорівень).**

Об'єктом оцінки є підприємство (організація), діяльність якого відома. Завдання виконується з використанням табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Оцінка основних факторів місця розташування підприємства (макрорівень)

Показники, що оцінюються	Рівень дотримання необхідних вимог, бали
1. Фактори, що впливають на діяльність підприємства: 1) демографічні 2) економічні	
2. Доставка матеріалів: 1) джерела 2) транспортні витрати	
3. Трудові ресурси: 1) кількість 2) якість	
4. Наявність достатньої кількості: 1) енергії 2) води	
5. Політичні обставини	
6. Податкова політика	
7. Заохочення економічного розвитку	
8. Захист навколишнього середовища	
9. Вартість земельної ділянки	
10. Вартість будівництва	
11. Умови проживання: 1) клімат	

2) система освіти	
3) медичне обслуговування	
4) культура	
5) відпочинок	
6) злочинність	
Сума оцінок	
У середньому (сума: 20)	

Після оцінки кожного показника в табл. 4.3 складають допоміжні таблиці: “Розрахунок якісних параметрів урахування основних факторів місця розташування підприємства”, “Визначення точності оцінки”, “Визначення питомої ваги суб'єктивних і об'єктивних факторів, що впливають на прийняття рішення щодо місця розташування підприємства”.

Після виконання розрахунків у названих таблицях складається графічне зображення ситуаційної моделі, формулюються висновки і пропозиції до ситуації.

**Самостійна робота:** підготовка рефератів на одну із нижче наведених тем:

1. Загальна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
2. Система сканування зовнішнього середовища підприємства та характеристика її складових.
3. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
4. ПЕСТ-аналіз, його характеристика та методика здійснення.

## **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

### **Заняття 5.**

#### **Питання для обговорення**

1. Стратегічний потенціал та підходи до його визначення.
2. Загальна економічна оцінка діяльності підприємства.
3. Діагностика стратегічних ресурсів підприємства.

*Практична робота:* розгляд ситуації 5.2.

### **Заняття 6.**

#### **Питання для обговорення**

1. Аналіз рівня організаційної культури.
2. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства.
3. Побудова матриці SWOT-аналізу.

*Практична робота:* розгляд ситуації 5.3.

*Індивідуальна робота:* виконання ситуаційних завдань 5.1., 5.4.

#### **Практичні ситуації та завдання**

**Ситуаційне завдання 5.1. Оцінка особистості керівника організації.**

Завдання виконується з використанням макету табл. 5.1.



Оцінюється ступінь дотримання вимог, що пред'являються до особистості керівника організації, опрацьовуються одержані дані, аналізуються результати, формулюються висновки та пропозиції.

При вивченні та оцінці особистості керівника необхідно після заповнення макету табл. 5.1 скласти додаткові таблиці: “Розрахунок якісних параметрів особистості керівника”, “Визначення точності оцінки”, “Визначення долі суб'єктивних і об'єктивних факторів, що впливають на характеристики особистості керівника”.

Після виконання розрахунків у названих таблицях складається графічне зображення ситуаційної моделі, формулюються висновки і пропозиції до ситуації.

Таблиця 5.1

Оцінка особистості керівника (бали)

Роль (оцінюється рівень відповідності необхідним вимогам)	Керівник	Головні спеціалісти					Бригадир	Сума балів	В середньому
		бухгалтер	економіст	інженер	технолог	будівельник			
1. Індивідуальні здібності: 1) інтелектуальні 2) фізичні									
2. Обдарованість, схильність									
3. Потреби: 1) фізіологічні 2) психологічні									
4. Очікування: 1) виробничі 2) особисті									
5. Сприйняття									
6. Точка зору									
7. Цінності: 1) фізичні 2) етичні									
8. Якість групових норм організації									
9. Вплив організації на поведінку керівника									
10. Вплив стану робочого місця на поведінку працівника									
11. Вплив лідерства на поведінку									
Сума оцінок									
Середня оцінка (сума: 11)									

**Ситуація 5.2. „Відмовитися від старого і прийняти нове”**

Корпорація Anderson була заснована у 1962 р. Спочатку вона функціонувала як маленька фірма з виробництва товарів широкого вжитку. У

перші 20 років роботи відділ досліджень і розробок компанії створив ряд нових виробів, що здобули велику популярність на ринку. Справи йшли так добре, що компанії довелося ввести на виробництві другу зміну, щоб задовольнити попит. Виробництво протягом цих років тричі розширювалося. В інтерв'ю популярному журналу Поль Андерсон, засновник фірми, сказав: „Ми не продаємо свої товари, ми їх розподіляємо». Цим він хотів наголосити, що фірма мала тільки 24 торгових агенти, а одержувала від продаж доход, що перевищує 62 млн. дол. на рік.

Три роки тому корпорація Anderson пережила свою першу фінансову кризу, в результаті якої втратила 1,2 млн. дол. Два роки тому сума втрат збільшилася до 2,8 млн., а торік - до 4,7 млн. дол. Бухгалтерія підрахувала, що цього року втрати можуть досягти 10 млн. дол.

Стурбований цією інформацією найбільший кредитор компанії Citizen'sBank настійно вимагав від компанії внести деякі зміни у свою діяльність, щоб виправити ситуацію. У відповідь на цю вимогу Поль Андерсон погодився піти у відставку. Рада директорів призначила на його місце Мері Хартман, голову відділу маркетингу однієї з найбільших американських компаній, що торгує споживчими товарами.

Проаналізувавши ситуацію, Мері дійшла висновку, що для переведення фірми на нові рейки необхідно здійснити ряд змін. Ось загальні з них:

1. Необхідно приділяти більше уваги маркетингу. Найважливішим фактором успіху в реалізації споживчих товарів фірми Anderson є кваліфікований штат торгових агентів.

2. Необхідно поліпшити якість продукції. У даний час близько 2% продукції, що випускається, виявляється бракованою, в той час як в інших фірмах, що працюють у тих же напрямках, цей показник не перевищує 0,5%. У минулому товари фірми користувалися таким попитом, що контроль за якістю не був важливий. Тепер же відсутність контролю приносить серйозні збитки,

3. Необхідно провести скорочення оперативного персоналу. У даний час компанія може обійтися двома третинами персоналу, зайнятого на виробництві, і половиною - адміністративного.

Мері ще не подала план раді директорів, але збирається це зробити. У даний час вона обмірковує ті конкретні кроки, які необхідно зробити для проведення реформ, і як вони позначаться на працівниках фірми і виробництві в цілому.

#### ***Питання до ситуації:***

1. Які недоліки Ви бачите в старій організаційній культурі? Що треба зробити для того, щоб їх змінити?

2. Чому Мері Хартман буде нелегко змінити сформовану культуру?

3. Які конкретні кроки повинна зробити Мері Хартман, щоб змінити культуру? Запропонуйте й опишіть хоча б два з можливих кроків.

**Ситуація 5.3.** Уявіть, що вас прийняли на роботу і дали завдання запустити середнього розміру виробництво. Організація виробляла електричні двигуни, запобіжники та подібні запасні частини для промислового використання. Спочатку фірма мала успіх, бо продукція була високоякісною. Це давало змогу продавати товари за високими цінами. Однак зменшення

витрат, що відбулось останнім часом, негативно позначилось на якості. Крім того, зростає конкуренція, й організація втрачає репутацію високоякісного виробника, хоча витрати виробництва високі.

#### **Завдання до ситуації:**

1. Складіть список джерел, з яких ви отримаєте інформацію про сильні та слабкі сторони організації, можливості й перешкоди.
2. Упорядкуйте джерела за їхньою надійністю.
3. Упорядкуйте джерела за складністю їх отримання.
4. Наскільки ця інформація конфіденційна?

**Ситуація 5.4.** SWOT-аналіз забезпечує менеджера інформацією про внутрішні та зовнішні чинники діяльності організацій. Розвиваючи ці здібності, менеджер як поповнює свої знання, так і виробляє навички концептуального мислення. Ця вправа ґрунтується на адміністративній моделі менеджменту. Вона допоможе вам виконати роль координатора, однією з функцій якого є планування.

Це завдання дасть вам змогу зрозуміти комплекс взаємозв'язків між можливостями і перешкодами середовища, сильними та слабкими сторонами організації.

#### **Інструкції**

*Крок 1.* Вивчіть стратегію Marriott (див. нижче).

*Крок 2.* Розділіть групу на невеликі групи, кожна з яких повинна виконати SWOT-аналіз для Marriott і підготувати відповіді на питання для дискусії.

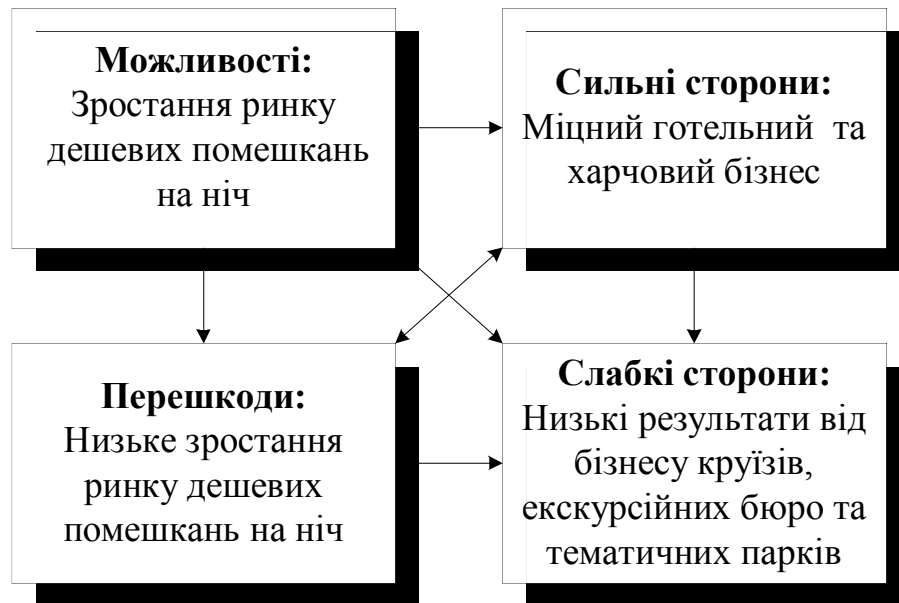
Фірма Marriott здобула успіх у готельному бізнесі та харчуванні, однак мала проблеми з туристичним кораблем, туристичною агенцією та парковим бізнесом. Стратегію потрібно сформулювати за допомогою SWOT-аналізу. Передусім, організація повинна вивчити внутрішню діяльність для оцінки сильних та слабких сторін, а потім - зовнішнє середовище з метою визначення теперішніх і майбутніх можливостей та перешкод. Наступний крок - виявлення зв'язку, що є між цими чотирма чинниками. Зрештою, загальну стратегію формулюють, опираючись на сильні сторони та можливості або орієнтуючись на слабкі сторони та перешкоди. Для вивчення зовнішнього середовища доцільно розділити його на складові: міжнародне середовище, економічні умови, політичні умови, законодавство, соціокультурні та технологічні складові.

*Крок 3.* Один представник з кожної групи звітує про виконаний групою SWOT-аналіз і відповіді групи на запитання для обговорення.

#### **Питання для обговорення:**

1. Яка найскладніша частина SWOT-аналізу?
2. Чому організації не розробляють стратегій, побудованих на сильних сторонах та перешкодах?
3. За яких умов організація може формулювати стратегію, зорієнтовану на можливості і слабкі сторони?

## Формування стратегії Marriott



Зв'язок можливостей і сильних сторін

- 1.
- 2.
- 3.

Зв'язок можливостей і слабких сторін

- 1.
- 2.
- 3.

Зв'язок перешкод і сильних сторін

- 1.
- 2.
- 3.

Зв'язок перешкод і слабких сторін

- 1.
- 2.
- 3.

Стратегія на можливостях і сильних сторонах

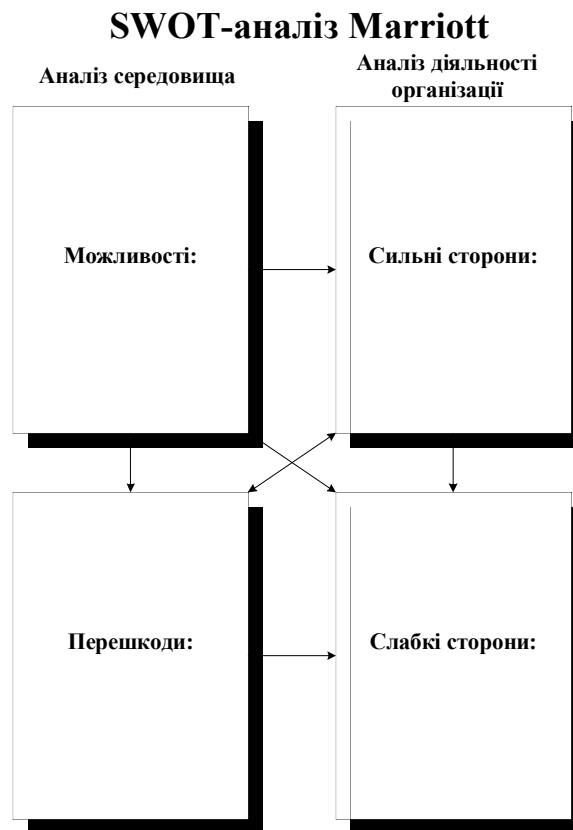
- 1.
- 2.
- 3.

Стратегія на перешкодах і слабких сторонах

- 1.
- 2.
- 3.

**Самостійна робота:** підготовка рефератів на одну із нижче наведених тем:

1. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства та характеристика її основних підходів.
2. Загальна економічна оцінка діяльності підприємства як складова аналізу його стратегічного потенціалу.
3. Оцінка людських ресурсів (трудового потенціалу) як одна з найважливіших складових аналізу стратегічного потенціалу підприємства.
4. Оцінка рівня організаційної культури як одна з найважливіших складових аналізу стратегічного потенціалу підприємства.
5. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства.
6. SWOT-аналіз, його характеристика та методика здійснення.



## Тема 6. Стратегії бізнесу

### Заняття 7.

#### Питання для обговорення

1. Поняття стратегічних бізнес-центрів і їх характеристика.
2. Класифікація стратегій бізнесу за М. Портером.

3. Основні характеристики стратегії бізнесу.

*Практична робота:* розгляд ситуації 6.1.

## **Заняття 8.**

### **Питання для обговорення**

1. Ризики використання стратегій бізнесу.

2. Конкурентне середовище та його вплив на формування базових стратегій конкурентоспроможності підприємства.

3. Базові стратегії конкурентоспроможності підприємства.

*Практична робота:* розгляд ситуації 6.2.

*Індивідуальна робота:* розгляд ситуації 6.3.

### **Практичні ситуації**

**Ситуація 6.1** Акціонерне товариство відкритого типу "Святошино" - підприємство з переробки молока та виробництва харчової молочної продукції і технічного казеїну. АТ "Святошино" включає такі структурні підрозділи: цех з виробництва твердих сирів; цех з розливу молока та кисломолочної продукції; цех з виробництва масла. Дочірніх підприємств товариство не має.

Клієнти АТ "Святошино" діляться на такі категорії:

1. Торговельні об'єднання.

2. Приватні підприємці, що працюють у сфері роздрібної торгівлі.

3. Магазини та гастрономи.

4. Підприємства спецхарчування.

5. Дитячі дошкільні заклади та школи, співпраця з якими здійснюється через відповідні установи.

АТ "Святошино" функціонує в атмосфері сприяння бізнесу з боку законодавства та місцевих органів влади. Як підприємство переробної промисловості, завод знаходиться у високій залежності від сировини, ресурсів. У ситуації, що склалася, підприємство нарощує обсяги закупівель молока, що поступає від господарств, та у тісній співпраці з постачальниками сировини здійснює активну політику підвищення якості молока, що приймається від господарств. Сучасний стан конкуренції на ринку молочної продукції для підприємства можна характеризувати як задовільний приймаючи до уваги недостатню насиченість ніші і те, що ринкові відносини в Україні перебувають у стадії становлення.

Для розвитку підприємства запропоновано два варіанти:

1. Формування власної бази постачання сировини, що дозволить підвищити рентабельність виробництва продукції до 15,6 %. Інвестиційна вартість проекту – 2,8 млн. грн.

2. Створення власної роздрібною мережі, що забезпечить зростання обсягів збуту на 2,6 %. Інвестиційна вартість проекту – 3,1 млн. грн.

Реалізація одного з вищезгаданих проектів буде здійснюватись за рахунок прибутку минулого року та банківського кредиту, який планується повернути через один рік.

## Вихідні дані для розрахунку

Показники	Значення
1. Обсяг збуту, тис.грн.	14794,3
2. Рентабельність, %	12,3
3. Вартість банківського кредиту, %/рік	22

**Завдання:**

1. До якого типу стратегій належать запропоновані варіанти розвитку: спорідненої диверсифікації чи вертикальної інтеграції?
2. Розрахуйте фінансовий результат кожного з проектів.
3. Який із запропонованих варіантів корпоративної стратегії є найприйнятнішим і чому?
4. Які дослідження доцільно провести для обґрунтування відкриття лінії з виробництва морозива?

**Ситуація 6.2** Створене в липні 1996 р. акціонерним товариством "Банкомзв'язок" дочірнє підприємство "БКС-Соки" розпочало свою діяльність з підготовки та розробки технічної документації на виробництво соків і нектарів в упаковці "Тетра Брік Асептик" об'ємом 1л, сертифікації виробництва і укладання контрактів на постачання сировини.

Сьогодні компанія "БКС-Соки" є лише виробником соків і нектарів. Вона не володіє фабрикою, виробничою лінією та іншими основними засобами, що використовуються для виробництва, а лише сплачує кошти за користування виробничими потужностями.

На сьогодні майже 90% ринку займають соки та нектари вітчизняного виробництва. На ринку соків України працюють 13 заводів з лініями Tetra Pak, що дозволяє випускати продукцію світових стандартів якості і упаковки. Середня рентабельність українських підприємств, що виробляють соки та нектари, становить 7-15%. Вітчизняний сектор виробництва соків представлений 14 виробниками, 30 відомими торговельними марками, з яких 13 – торговельні марки іноземних виробників.

Ринок сокової продукції України характеризується досить високим рівнем конкуренції, який обумовлений, в першу чергу, значними розбіжностями між реальною місткістю ринку та виробничими потужностями сокової галузі. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо сформована культура споживання соків в Україні загострюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції.

Виробничі потужності сокової галузі зараз складають 800 млн.л на рік; 90% сокової продукції споживає міське населення, близько 50% якого вживає соки щонайменше раз на півроку. Вподобання споживачів щодо соків ґрунтуються сьогодні, насамперед, на їх купівельних можливостях, а не на прихильності до тих чи інших видів напоїв. Тож бажання споживати та реальне споживання з цієї причини не співпадають.

Компанія ретельно планує обсяги закупівлі сировини на основі замовлень регіональними дилерами асортименту сокової продукції на наступний місяць, тож сокові концентрати закуповуються з розрахунку необхідності в них на 1-1,5 місяці. На сьогодні асортимент ДП "БКС-Соки" представлений 9 типами соків та 4 типами нектарів.

Прагнення ДП "БКС-Соки" утримувати рівень оптових цін на свою продукцію трохи нижчим за аналогічну продукцію конкурентів обмежується тим, що власне компанія ніяким чином не впливає на встановлення ціни на свою продукцію в роздрібних торговельних підприємствах. Саме з цієї причини як один з варіантів дій розглядається доцільність відкриття власних торговельних точок. Очікується, що для забезпечення критичного рівня кількості торговельних точок, при якій виробник спроможний впливати опосередковано на встановлення цін, витрати ДП "БКС-Соки" слід збільшити на 10%.

#### **Завдання:**

1. Сформулюйте основні джерела формування конкурентних переваг для підприємства "БКС-Соки".
2. Через які точки диференціації продукції компанія може впливати на купівельну поведінку потенційних споживачів і зменшити сезонність споживання соків?
3. Який тип стратегії диференціації слід обрати компанії "БКС-Соки":
  - а) стосовно однотипних товарів конкурентів;
  - б) стосовно диференціації власного товарного асортименту.
4. Визначте, чи доцільно реалізувати політику цінового стимулювання збуту продукції ДП "БКС-Соки".
5. Напишіть доповідну записку керівництву ДП "БКС-Соки", в якій оцініть доречність ідеї відкриття мережі власних торговельних точок.

#### **Ситуація 6.3 Volkswagen змінює свою стратегію.**

У світі 1960-ті роки були дуже неспокійними. Війна у В'єтнамі, масові протести студентів коледжів, поява феміністського руху - все це спричинило соціальні заворушення. Та все ж ознакою десятиліття стали культурні надбання, які навіть сьогодні асоціюються з цією епохою - хіппі, їхній одяг, джінси-кльош, а також два Бітлз, перший - музична група, другий - автомобіль (Volkswagen Beetle).

Німецька фірма Volkswagen хотіла використати успіх 1960-х років, коли знову запустила модель Beetle у 1998 р. Однак цього разу компанія винайшла зовсім інший імідж. Для того, щоб зрозуміти, що Volkswagen хоче зробити і чому, повчально спочатку дослідити минуле автомобіля.

Volkswagen почала випускати автомобілі з 1938 р. NewYorkTimes назвала цей автомобіль "жуком" з огляду на його округлу форму та дизайн. Перші автомобілі з'явилися у США 1949 р. за ціною 800 дол. Вони мали успіх і користувалися попитом, оскільки були дешеві й економічно вигідні. У 1968 р. обсяг продажу цих автомобілів досяг 423 008, а ще через чотири роки збільшився до 15 007 034, перевершивши FordModel T за масовістю виробництва у світовій історії.



Зі зменшенням продажу Volkswagen припинила випускати Beetle у 1979 р., вирішивши сконцентруватися на новіших моделях. Останній Beetle продали за 6 495 дол., і він зберіг за собою славу одного з найдешевших автомобілів у країні в той час. Та про Beetle пам'ятали споживачі, зокрема про його низьку ціну та порівняно просте обслуговування.

А тим часом фортуна почала відвертатися від фірми. Моделі одна за одною зазнавали краху на ринку США і до 1970 р. частка компанії на цьому ринку зменшилася до 1 %. Натомість, у Європі Volkswagen переживав ренесанс. Ті моделі, які відкидав американський ринок, користувалися успіхом в інших частинах світу. На додаток, фірма поглинула Audi – відомого виробника високоякісних дорогих автомобілів.

Volkswagen використав технологію Audi для подальшого підвищення якості своєї продукції. Повільно, проте впевнено імідж фірми у Європі зростав, аж доки вона не стала такою популярною, як BMW та Mercedes-Benz. Сьогодні фірму знову почали поважати як на батьківщині, так і за кордоном, окрім, хіба що, США.

Фірма знову зацікавилася ринком, який сприяв успіхові Beetle. Однак цього разу вона хоче створити цілком інший імідж, зокрема, перенести великий успіх з Європи до США. Якщо це компанії вдасться, то вона зможе підняти ціну на свої автомобілі й отримати більші прибутки. Звичайно, домогтися цього за минулим іміджем продажу дешевих автомобілів буде дуже важко. Проте фірма сподівається, що споживачі оцінять нову якість її продукції належно.

#### **Запитання до ситуації:**

1. Поясніть минулі проблеми та успіхи Volkswagen у США та Європі з позицій стратегічного менеджменту.
2. Охарактеризуйте теперішню стратегію фірми з погляду бізнесових та корпоративних вирішень її проблем.

**Самостійна робота:** підготовка рефератів на одну із нижче наведених тем:

1. Стратегії конкуренції та їх загальна характеристика.
2. Роль базової стратегії у формуванні стратегічних рішень.
3. Типи базових стратегій і їх характеристика.
4. Портфельний аналіз та його роль у зміцненні конкурентної позиції підприємства.
5. Конкурентне середовище та його вплив на формування базових стратегій конкурентоспроможності підприємства.

## **Тема 7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

### **Заняття 9.**

#### **Питання для обговорення**

5. Сутність стратегії диверсифікації.
6. Характеристика умов необхідності використання диверсифікації.
7. Критерії для оцінки диверсифікації.

**Практична робота:** розгляд ситуацій 7.1, 7.2.

## Заняття 10.

### Питання для обговорення

1. Стратегії диверсифікації і їх характеристика:
  - а) стратегії входження у нові сфери діяльності;
  - б) стратегії диверсифікації у споріднені галузі;
  - в) стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі;
  - г) стратегії згортання і ліквідації;
  - д) стратегії відновлення, економії та реструктурування;
  - е) стратегії багатонаціональної диверсифікації.
2. Комбіновані стратегії диверсифікації.

*Практична робота:* розгляд ситуацій 7.3, 7.4.

*Індивідуальна робота:* розгляд ситуації 7.5.

### Практичні ситуації

#### Ситуація 7.1. Фірма “Нестле” на італійському ринку кави

Компанія “Нестле”, яка має штаб-квартиру в Швейцарії, є однією з найбільших у світі промислових груп. Організаційна структура компанії децентралізована, в її рамках окремі виробничі одиниці користуються широкою автономією при виборі довгострокової політики. Компанія діє на ринку харчових продуктів (базовими продуктами “Нестле” були дитяче харчування, порошкове і згущене молоко), використовуючи при цьому стратегії розширення та диверсифікації, які полягають як у створенні та втіленні на ринку збуту нових видів продукції, так і у придбанні контролю або злитті із фірмами непродовольчого сектора. Застосування таких стратегій привело до появи багатьох нових видів продукції, таких як шоколад, розчинна кава, інші розчинні напої, бульйонні кубики та розчинні супи, фруктові соки.

Компанія “Нестле” є світовим лідером з виробництва розчинної кави, а також потужним (великим) покупцем сировини для її виробництва. У 1988 році в світі споживалось понад 170 млн. чашок кави Nescafe в день. Витрати фірми на рекламу цього продукту склали 350 млн. швейцарських франків. Це дозволило їй завоювати у різних країнах від 10 до 30% ринку кави.

Італійський підрозділ “Нестле” – Nestle Italiana – це компанія, яка знаходиться в Мілані і виробляє більше 80 видів продукції. Її річний дохід у 1998 році склав 2 млрд. дол. Обсяг продаж кави Nescafe досягав 30 млн. дол. в рік, що складало 1,5% всіх доходів Nestle Italiana. У 1992 році було продано 500 тонн кави, у 1996 році – 580 тонн, а у 1998 році – 650 тонн. Основною статтею маркетингових затрат на просування на ринок Nescafe були витрати на рекламу (біля 5% всіх витрат на рекламу фірми “Нестле” в Італії). Продаж різних марок розчинної кави приніс італійському підрозділу “Нестле” 8% доходів та 19% чистого прибутку.

“Нестле” вийшла на італійський ринок розчинної кави у 1962 році. Смакові якості Nescafe, яке продавалось на ринку Італії, відрізнялись від кави цієї марки, що випускалась в інших європейських країнах. Ці відмінності пояснювались

використанням різних сортів кави (більше кави сорту Рабуста та менше кави сорту Арабіка), а також ступенем прожарювання кавових зерен.

Основною метою “Нестле” при втіленні Nescafe на ринок було запропонувати продукт хоча і розчинний, але, який не відрізняється від “справжньої” кави. Маркетингові рішення були направлені на подолання несприйняття розчинної кави італійцями. Однак проведені ринкові дослідження показали, що споживачі продовжують вважати, що розчинній каві “чогось не вистачає” і вона ніяк не може замінити “справжню” каву.

З 1979 року маркетингова стратегія щодо просування на ринок продукції “Нестле” змінилася. Тепер рекламні кампанії концентрувалися не на продукті, а на споживачах, і базувалися на “свідченнях реальних людей” – споживачів розчинної кави.

Однак дослідження, проведені у 1981 році, показали, що не відбулося суттєвого покращення іміджу розчинної кави. Nescafe не притягував до себе людей, бажаючих отримувати від кави “насолоду та заряд бодрості”. Обсяг продаж зростав дуже повільно (не досягнувши до 1982 року навіть 500 тонн).

У період з 1984 по 1986 рік було вирішено використати випробувану у Франції рекламну кампанію, яка отримала назву “Поїзд”. Вона стала ефективною і в Італії. Рекламний ролик демонстрував екзотичну подорож, яка викликає позитивні емоції споживача, переваги ж продукту вимальовувались глядачу шляхом відображення місць, де вирощується кава. В рекламному посланні підкреслювалась цінність якісної кави. Як показали дослідження, така політика привела до певних позитивних результатів: виріс престиж розчинної кави, а також обсяги її продаж.

Ціна розчинної кави складала біля 60 тис. лір за 1 кг проти 13 тис. лір за 1 кг звичайної кави. Гуртова ціна складала 85% роздрібною, а змінні витрати виробництва – 37,5% роздрібною ціни; таким чином, виробничий прибуток сягав 47,5%. Витрати на просування товару на ринок складали 15,3%, а це означає, що чистий прибуток дорівнював приблизно 32,2%.

Але рада директорів Nestle Italiana не була задоволена досягнутими результатами. Опитування громадськості показало, що 83% респондентів чули про марку Nescafe, причому лише 39% куштували цю каву; частка італійського ринку кави складала 1,4%, в той час, як ступінь проникнення на ринок (наявність хоча б одного пакету кави “Нестле” у домі) оцінювалась в 14%. Продаж концентрувався лише у невеликих містах та й в основному на півночі Італії.

Вирішено було розробити новий стратегічний план розвитку фірми.

#### **Завдання:**

1. На які стратегії орієнтується компанія “Нестле” у своїй діяльності?
2. Оцініть стратегічні позиції фірми Nestle Italiana на ринку кави на початку 90-х років.
3. Чому в кінці 70-х років змінилась стратегія фірми по просуванню продукції на ринок? У чому полягали ці зміни?
4. Сформулюйте можливі альтернативні напрямки стратегічного розвитку компанії Nestle Italiana. Оцініть кожен із цих напрямів з точки зору вигідності для компанії.

**Завдання 7.2.** Motel 6 і Ritz – Carlton конкурують на ринку готельних послуг. Сфокусована стратегія компанії Motel 6 орієнтована на низькі витрати, компанія Ritz – Carlton фокусується на основі диференціації.

Motel 6 орієнтується на ціни для клієнтів, яким потрібно переночувати в затишних і без особливих зручностей номерах. Для забезпечення низьких витрат компанія: 1) вибирає відносно недорогі місця для побудови готелів, зазвичай недалеко від автомагістралей з інтенсивним рухом, але достатньо далеко, щоб не платити за зайву землю; 2) будує тільки необхідні будівлі, ніяких барів і ресторанів; 3) орієнтується на стандартні архітектурні проекти з використанням недорогих матеріалів; 4) обладнує прості мебльовані кімнати.

На противагу Motel 6, Ritz – Carlton орієнтується на клієнтів, які бажають і можуть сплатити за вишукане обслуговування і першокласні індивідуальні послуги. Відмінністю готелю Ritz – Carlton є: 1) чудове розташування, гарний вигляд з вікна у більшості кімнат; 2) будівництво оригінальних готелів; 3) ресторани з вишуканим меню; 4) басейни, спортивні зали й інші приміщення для проведення дозвілля; 5) великий, добре навчений штат працівників, готовий виконати кожне бажання клієнтів на вищому рівні.

Інформація про готелі представлена у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Основні характеристики готелів

Назва готелю	К-ть місць	К-ть готелів у регіоні	Співвідношення кількості клієнтів	Загальна денна потреба у місцях, %	Ціна місця дол./день	Початкові інвестиції у спорудження, тис. дол.	Собівартість обслуговування	Ставка дисконту
Motel 6	50	10	40%	1200 (100%)	30	600	21 дол.	5%
Ritz – Carlton	200	1	16%	1200 (100%)	300	7 000	280 дол.	5%

При неповному або надлишковому попиті, прибуток підприємства змінюється за співвідношенням +, -, 1 місце дорівнює +, -, 0,25 чистого прибутку.

**Завдання:**

1. Розрахуйте щоденний прибуток кожного з готелів та період інвестиційної окупності.
2. Охарактеризуйте стратегії Motel 6 та Ritz – Carlton.
3. Порівняйте варіанти і виберіть оптимальний.

**Завдання 7.3.** УВТК ВАТ “Тернопільбуд” займається виробництвом і реалізацією будівельних матеріалів. До 2000 року підприємство вважалось низькорентабельним, а у деякі роки взагалі було збитковим. У зв’язку із значним притоком інвестицій і неочікувано високим зростанням будівельної галузі в регіоні обсяги збуту підприємства значно зросли. Підприємство перетворилось на

прибутковий суб'єкт діяльності, з'явилися вільні обігові кошти, можливість отримання кредитів.

У минулому підприємство не мало змоги реалізовувати свій потенціал повністю у зв'язку з відсутністю як власних коштів, так і сторонніх інвестицій, тому вільні площі було віддано в оренду. На таких умовах використовувалось близько 40% потужностей підприємства.

В даний час з'явилася можливість нарощувати обсяги діяльності. Постало питання: яким шляхом розвиватися?

**Перша пропозиція** полягала в концентрації усіх зусиль на збільшенні обсягів збуту існуючого асортименту продукції. За рахунок ефекту масштабу вартість матеріалів можна було суттєво знизити, отримавши незаперечну конкурентну перевагу. Позитивною стороною даної стратегії є поступове зростання без залучення сторонніх інвестицій. Недоліком даної стратегії є залежність від основних споживачів – будівельно–монтажних організацій, зайнятих в капітальному будівництві.

**Друга пропозиція** полягала у збільшенні асортименту продукції. Для використання синергічного ефекту пропонувалась група матеріалів для ремонтно-оздоблювальних робіт, що дозволяло максимально завантажити потужність підприємства, не передбачаючи виходу з галузі, але збільшуючи коло потенційних споживачів.

Поповнення асортименту планувалось за рахунок власного виробництва. Хоча такий варіант і вимагав залучення інвестицій, він зменшував ризик залежності від групи однопрофільних підприємств.

Обсяг збуту підприємства в рік становить 100200 тис. грн..

Нерозподілений прибуток – 150 тис. грн..

Можливість залучення сторонніх інвестицій - не більше 100 тис. грн. на два роки під 21% річних.

**При першому варіанті** планується:

- За перший рік – збільшення збуту на 20%;
- За другий рік – збільшення збуту на 15% (порівняно з попереднім роком). Збільшення прибутку на 10%;
- За третій рік – збільшення збуту на 11%.

Прибуток за два роки направити на поповнення оборотних коштів.

Ризик втрати прибутку – 10%.

**При другому варіанті** планується:

- За перший рік - зменшення прибутку на 5%, збут залишається без змін;
- За другий рік – збільшення збуту на 20%, а прибутку - на 10%;
- За третій рік – збільшення збуту на 15%, а прибутку - на 10% .

Ризик втрати прибутку – 4%.

**Завдання:**

1. Розрахуйте фінансові результати першого і другого варіантів.
2. Порівняйте обидва варіанти та оберіть оптимальний.
3. Визначте переваги і недоліки кожної зі стратегій, опишіть позиції підприємства на ринку після реалізації однієї з стратегій. Спрогнозуйте динаміку розвитку ринку.

**Ситуація 7.4.** На Очаківському рибоконсервному комбінаті (ОРКК) працює понад 600 працівників, обсяг реалізації продукції у 2000р. становив 8 млн. грн. ОРКК є одним з найбільших рибоконсервних підприємств в Україні. Сьогодні комбінат - це одне з діючих виробничих підприємств Очакова, і тому є практично основним місцем роботи для багатьох мешканців міста з населенням понад 16000 осіб. Комбінат виробляє копчену і солону рибу, а також широку номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соці, в олії та з добавками соусу. З рибних відходів випускають риб'ячий жир та муку. ОРКК має власні виробничі потужності з виробництва консервних банок та риболовецький флот, який складається з 6 кораблів і двох невеликих дерев'яних суден. На підприємстві також функціонують підрозділи, які безпосередньо не причетні до основної діяльності ОРКК. Це будинок відпочинку, гуртожиток та медичний центр.

Через невідповідність гігієнічних нормативів усіх виробничих потужностей підприємства західноєвропейським стандартам ОРКК не має можливості експортувати свою продукцію до країн Європейської Співдружності. Тому комбінат вимушений сконцентрувати зусилля на реалізації продукції лише на ринках СНД.

Ціни, за якими ОРКК пропонує свою продукцію споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак гуртовики не виявляють особливої зацікавленості у продукції комбінату. Їх відмова у роботі з ОРКК пояснюється, як правило, надто високими цінами на продукцію цього підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін ОРКК практично не має можливості реалізувати свою продукцію гуртовим дистриб'юторам.

**Завдання:**

1. Чи є стратегія розвитку ОРКК містоутворюючою?
2. Дайте характеристику цінній політиці підприємства. Яка інформація необхідна для обґрунтування доцільності виробництва на комбінаті власного томатного соусу для виробництва рибних консервів?
3. Як можна раціонально використовувати технологічне обладнання та забезпечувати зайнятість персоналу протягом року, враховуючи сезонність вилову риби?
4. З яких позицій доцільно вдосконалювати стратегію розвитку підприємства? Дайте конкретні пропозиції.

**Ситуація 7.5.** Підприємство, що виробляє компакт-диски із записами нових співаків, має обрати одну з двох рекламних стратегій:

1. Концентрація на телевізійній рекламі.
2. Концентрація на рекламі у пресі.
3. З попередньої практики відомо, що прибутки підприємства суттєво залежали від загальної економічної ситуації. Для кожного варіанту стратегії можливі доходи, розраховані у таких розмірах (див.табл.7.2).

Можливі доходи підприємства

Таблиця 7.2

(грн.)

Стратегії	Характеристики економічної ситуації		
	Спад економіки	Стабільність економіки	Піднесення економіки
Телевізійна реклама	4000	40000	60000
Реклама у пресі	10000	20000	30000

### **Завдання:**

1. Проведіть розрахунки щодо обґрунтування варіантів поведінки підприємства при різних характеристиках економічної ситуації.
2. Прийміть управлінське рішення щодо обрання конкретної стратегії за умов невизначеності за чотирма критеріями:
  - 2.1. Оптимістичний.
  - 2.2. Песимістичний.
  - 2.3. Мінімізація управлінської невдачі.
  - 2.4. Відсутність інформації.

**Самостійна робота:** підготовка рефератів на одну із нижче наведених тем:

1. Стратегії диверсифікації, їх сутність та критерії для їх оцінювання.
2. Характеристика умов необхідності використання диверсифікації.
3. Стратегії диверсифікації і їх загальна характеристика
4. Стратегії диверсифікації у споріднені і неспоріднені галузі та їх характеристика.
5. Стратегії входження у нові сфери діяльності, згорання і ліквідації, реструктурування, відновлення й економії та їх характеристика.

## **Тема 8. Корпоративна стратегія підприємства**

### **Заняття 11.**

#### **Питання для обговорення**

1. Поняття корпоративної стратегії та необхідність усвідомлення поточної стратегії.
2. Етапи розробки стратегій.
3. Способи розробки стратегій.

*Практична робота:* виконання завдання 8.1, 8.2.

### **Заняття 12.**

#### **Питання для обговорення**

1. Базові корпоративні стратегії та їх типи:
  - а) стратегії зростання;
  - б) стратегії стабілізації;
  - в) стратегії скорочення.
2. Вибір стратегії організацій:
  - а) малого бізнесу;
  - б) середнього бізнесу;
  - в) великого бізнесу.

*Практична робота:* розгляд ситуації 8.1.

*Індивідуальна робота:* виконання завдання 8.3., 8.4.

### Практичні завдання

**Завдання 8.1.** За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю БКГ для фірми “Айвенго”, що займається виготовленням залізобетонної продукції, та її основного конкурента - заводу залізобетонних виробів. Проаналізувати старі портфелі продукції фірми і конкурента. Дати свої рекомендації фірмі.

Види продукції	Продажі фірми “Айвенго”, шт.	Продажі заводу залізобетонних виробів, шт.	Темпи зростання ринку, % за рік
Панелі	800	600	15
Блоки	1200	1 500	20
Перемички	2000	500	12
Лотки	1600	1000	6
Подушки	4200	700	3

**Завдання 8.2.** Відділення МВФ в Україні провело конкурс на здобуття права отримання кредитів з низькими відсотковими ставками.

Було розглянуто сім фірм – підприємств фіналістів. Журі вирішило надати кредит підприємству, яке має найстабільніше становище на ринку і функціонує в привабливій галузі. Кредит надавався з метою підсилення позиції, розширення, створення значної додаткової кількості робочих місць. Для визначення лідера скористались матрицею БКГ, виходячи з даних про реалізацію на кожному підприємстві, а також інформації Держкомстату України про зростання галузей, в яких функціонують об’єкти дослідження.

Таблиця 8.1

Дані про реалізацію продукції на підприємствах

(млн. грн.)

Підприємство	Галузь	Обсяг реалізації у 2004 р.	Обсяг реалізації у 2005 р.
1. Кондитерська фабрика “Мрія”	Харчова	10,5	11,9
2. Понінкінська фабрика паперово-целюлозних виробів	Целюлозно-паперова	2,8	2,9
3. Швейна фабрика “Ролада”	Легка	3,1	3,8
4. Одеська кондитерська фабрика	Харчова	13,1	12,1
5. Підприємство “Школярник”	Целюлозно-паперова	1,9	2,1
6. Швейна фабрика “Весна”	Легка	4,1	4,2
7. Луцька фабрика макаронних виробів	Харчова	8,2	10,5



Таблиця 8.2

## Інформація про галузеву динаміку

Галузь	Загальні обсяги реалізації за 2004 р., млн. грн.	Загальні обсяги реалізації за 2005 р., млн. грн.	Середньогалузевий темп зростання, %
Харчова	46,1	47,2	8%
Целюлозно-паперова	6,4	6,7	8%
Легка	8,2	9,1	8%

**Завдання:**

1. Розрахуйте прогнозований обсяг реалізації на 2006 рік кожного з підприємств і прогнозовану частку ринку. Визначте темпи зростання кожної з галузей. Чим спричинені такі зміни в галузях?
2. Побудуйте матрицю БКГ і розмістіть підприємства в ній.
3. Як зміниться ситуація на ринку після отримання пільгового кредиту підприємством – лідером?
4. Яку з еталонних стратегій ви можете запропонувати для кожного з підприємств? Обґрунтуйте відповідь.
5. Підготуйте доповідну записку, яка подається журі.

**Завдання 8.3.** Підприємство “Фенікс” здійснює виробничо-господарську діяльність у таких сферах бізнесу:

**1. Реалізація нафтопродуктів.** Річний обсяг реалізації зріс на 13%. Підприємство є лідером у даному бізнесі в регіоні з часткою ринку 34% (головний конкурент має частку 27%). Річний дохід від реалізації – 850 тис. грн.

**2. Ремонт автомобілів.** Підприємство є лідером з часткою ринку 50% (головний конкурент володіє 20% ринку). Щорічний обсяг надання послуг зріс на 6%. Дохід від надання послуг – 1 млн. грн.

**3. Страхування автомобілів.** Збільшення реалізації склало за рік 8%. Частка на ринку – 10% (у головного конкурента – 30%). Цей бізнес приносить 110 тис. грн. річного доходу.

**4. Рекламна діяльність.** Займає частку на ринку 15%. Це четвертий показник у регіоні (головний конкурент володіє 34% ринку). Річний обсяг реалізації збільшився на 15%. Рекламні послуги дають 340 тис. грн. річного доходу підприємства.

**Завдання:**

2. Побудуйте матрицю структури бізнесу за методом Бостонської консалтингової групи.
3. Які критерії використовуються при побудові матриці БКГ?
4. Застосувавши матрицю структури бізнесу Бостонської консалтингової групи, визначте, який вид діяльності є “зіркою”, “дійною короною”, “диною кішкою”, “собакою”.
5. Які варіанти стратегії необхідно реалізувати щодо кожного з видів діяльності?

**Завдання 8.4.** Підприємство “Керамік” здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

1. СГП “А” – виробництво цегли.
2. СГП “Б” – виробництво майолікових виробів.
3. СГП “В” – виробництво черепиці.

Дані про обсяги продаж цих стратегічних господарських підрозділів та їх конкурентів наведені в таблиці 7.3.

Таблиця 8.3

Обсяги продаж

СГП	Обсяги продаж, тис.грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис.грн.	Темп зростання ринку, %
“А”	700	9	3000/24000/650	2
“Б”	3300	5	2700/2100/1370	7
“В”	1200	3	1500/1090/780	19

**Завдання:**

1. Застосовуючи метод Бостонської консалтингової групи, проаналізуйте господарський портфель видів діяльності.
2. Запропонуйте власну оцінку стану підприємства.
3. Обґрунтуйте варіант стратегії для кожного стратегічного господарського підрозділу.

**Ситуація 8.1.** Навесні 1980 року у Києві став до ладу найпотужніший на той час в Україні пивоварний завод, на базі якого у 1986 році було створено пивобезалкогольне об'єднання "Оболонь".

Нині ЗАТ "Оболонь" є лідером в Україні з виробництва пива та слабоалкогольних напоїв, одним з найбільших виробників безалкогольних напоїв та мінеральних вод. ЗАТ "Оболонь" виробляє близько 25% українського пива, 10,5% безалкогольних напоїв та 8,2% мінеральних вод. Створено близько 2000 нових робочих місць безпосередньо в акціонерному товаристві та близько 20000 в суміжних підприємствах. Обсяги збуту основної продукції: 2004р. – 256 млн. грн., 2005р. - 264 млн. грн.

До складу акціонерного товариства "Оболонь" входить близько 25 різноманітних структур, які поєднують виробничу, наукову та торговельну діяльності. Створено мережу фірмових магазинів, барів, ресторанів, баз відпочинку. ЗАТ "Оболонь" дотримується політики збільшення капіталовкладень в придбання якісної сировини та вдосконалення її технічної переробки. Пріоритетним при вирішенні питань забезпечення підприємства сировиною є ставка на вітчизняного виробника. Продукція підприємства постачається у всі регіони України, частково до Росії, Великобританії, Канади, Ізраїлю, Швейцарії, США, Італії. Діяльність в регіонах здійснюється як через власні гуртово-торговельні бази, так і через незалежних посередників.

Характеристика окремих аспектів діяльності представлена у таблиці 8.4.

Таблиця 8.4

Значення окремих показників діяльності ЗАТ “Оболонь”

Продукція	Частка від загального виробництва у 2004р.	Частка від загального виробництва у 2005р.	Частка ринку, 2004р.	Частка ринку, 2005р.	Рентабельність діяльності, 2004р.	Рентабельність діяльності, 2005р.
Пиво	59%	58%	27%	25%	12%	12,9%
Безалкогольні напої	26%	28%	9,5%	10,5%	18%	16%
Мінеральні води	15%	14%	9,8%	8,2%	25%	26%

**Завдання:**

1. Розрахуйте доходи від кожного виду діяльності.
2. Виробництво якої продукції надалі буде пріоритетним і чому?
3. Якої з корпоративних стратегій дотримується підприємство? Обґрунтуйте доцільність її використання в разі вашої згоди з нею.
4. Який тип організаційної структури використовується для реалізації стратегії?

**Самостійна робота:** підготовка рефератів на одну із нижче наведених тем:

1. Етапи розробки (формування) стратегії.
2. Матриця БКГ, її роль, значення і практичне застосування.
3. Матриці компанії “Дженерал-електрік” та консалтингової групи „Мак-Кінзі” і їх практичне частосування.

## УЗАГАЛЬНЕНИЙ ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

1. Сутність стратегії підприємства.
2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства та характеристика її основних підходів.
3. Фактори та вимоги до формування стратегії.
4. Загальна економічна оцінка діяльності підприємства як складова аналізу його стратегічного потенціалу.
5. Класифікація стратегій.
6. Оцінка людських ресурсів (трудового потенціалу) як одна з найважливіших складових аналізу стратегічного потенціалу підприємства.
7. Визначення місії підприємства, її суть і значення.
8. Оцінка рівня організаційної культури як одна з найважливіших складових аналізу стратегічного потенціалу підприємства.
9. Вимоги до місії підприємства та процедура її розробки.
10. Стратегії конкуренції та їх загальна характеристика.
11. Загальна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
12. Етапи розробки (формування) стратегії.
13. Система сканування зовнішнього середовища підприємства та характеристика її складових.
14. Характеристика та вимоги до ефективних стратегій.
15. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
16. Роль базової стратегії у формуванні стратегічних рішень.
17. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства.
18. Типи базових стратегій і їх характеристика.
19. Ланцюжок цінностей як інструмент стратегічного аналізу.
20. Портфельний аналіз та його роль у зміцненні конкурентної позиції підприємства.
21. SWOT-аналіз, його характеристика та методика здійснення.
22. Стратегії диверсифікації, їх сутність та критерії для їх оцінювання.
23. ПЕСТ-аналіз, його характеристика та методика здійснення.
24. Характеристика умов необхідності використання диверсифікації.
25. Матриця БКГ, її роль, значення і практичне застосування.
26. Стратегії диверсифікації і їх загальна характеристика
27. Матриці компанії “Дженерал-електрік” та консалтингової групи „Мак-Кінзі” і їх практичне застосування.
28. Стратегії диверсифікації у споріднені і неспоріднені галузі та їх характеристика.
29. Конкурентне середовище та його вплив на формування базових стратегій конкурентоспроможності підприємства.
30. Стратегії входження у нові сфери діяльності, згортання і ліквідації, реструктурування, відновлення й економії та їх характеристика.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. - 2005. - №1,-с. 16.
2. Ансофф Игорь. Новая корпоративная стратегия. - Санкт-Петербург: Питер, 1999.
3. Бажал Ю.М Економічна теорія технологічних змін. - Ки'ш: Заповіт, 1996. Белялов А.З. Как убыточному предприятию выйти из кризиса и стать прибыльным. Практическое руководство. - М.: 1992.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента - М.: Банки и биржи, 1997.
5. Буров А.П. и др. Бізнес-план інноваційного проекту. Методика складання. -М.- ЦИПКК АП, 1997
6. Василенко В.О. Ткаченко Т.І.Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ 2003.
7. ВихрущВ. П. Основы бізнесу, том і -Тернопіль: Збруч 1998.
8. Вітлінській В. В., Наконечний СІ. Ризику менеджменті. - К.: Бори сфен -М, 1996.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. Издание 2-ое. - М.: Гардарика, 1998.
10. Водачек Л., Водочкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. - М.: Экономика, 1989.
11. Вуджек Т. Как создать идею. - Санкт-Петербург: Питер, 1997.
12. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання.-К.: КНЕУ,2000.
13. Глівенкао С.В., Соколов М.О., Теліженко О.М. Економічне прогнозування. - Суми: ТОВ "ВТД "Університетська книга", 2001.
14. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування та планування - Київ: ЦУЛ, 2003.
15. Девид А.Аакер. Статегическое рыночное управление. 6-те международное издание. - Санки-Петербуркр: Питер, 2002.
16. Економіка виробничого підприємства: за ред. и.м. Петровича. 2-ге вид. -Київ: Знання, 2001.
17. Економіка підприємства. // За ред. Покропивного С.Ф. - К.,: Хвиля-Прес, 2001.
18. Економіка підприємств. За ред. Харіва П.С. - Тернопіль: Економічна думка, 2002.
19. Єфремов В. С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования. -М.: Финпрес, 1998.
20. Забелин В.П., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления 2-е изд. - М.: Маркетинг, 1998.
21. Завадський І. С. Менеджмент. Том 1 - К.: УФІМБ, 1998.
22. Идрисов А.Б., Картышев СВ., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Фшшнь, 1997.
23. Карлов Б. Деловая стратегия: концепция, содержания, символы. - М.: Экономика 1991.
24. Кіндрацька ГЛ. Основы стратегічного менеджменту. - Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000.
25. Коваленко М.К. Стратегическое планирование инноваций. - Харьков: Торсинт, К- Центр, 1998.
26. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. - Санкт-Петербург: Наука, 1996.
27. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски предпринимательской деятельности. - М.: Инфра-М, 1996.
28. Бартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник.К.: Каравела,2006. – 320с.
29. Минцберг Генри, Альстэна Брюс, Лэмпел Джозеф. Школы стратегий. -Санкт-Петербург: Питер, 2000.
30. Мірошніченко А. В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. К.: А.Л.Д.,

1997.

31. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. - К.: КНЕУ, 2001.
32. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. - К.: ТОВ "УВПК «Екс Об», 2002.
33. Нэгл Томас Т., Холден Рид К. Стратегия и тактика ценообразования. - Санкт-Петербург: Питер, 2001.
34. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. - К.: МАУП. 2000.
35. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємство: Стратегія, організація ефективність. - К.: - КНЕУ, 1998.
36. Портер Майкл Е. Стратегії конкуренції. - Київ: Основи. 1998.
37. Промисловий маркетинг: Теорія та господарські ситуації. За ред. Старостіної А.О. - К.: Іван Федоров, 1997.
38. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник Ю видання 2-ге, доповнене.- Львів: 2003. – 272с.
39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1998.
40. Фартхудінов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА- М, 2000.
41. Шершньова З.Є., Оборська СВ. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 1999.
42. Шершньова З.Є., Оборська СВ., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління. -К.: КНЕУ, 2001.
43. Экономическая стратегия фирмы. Уч. Пособие. //Под ред. А.П. Градова. Издани 2-ое. - Санкт-Петербург: Специальная литература, 1999.
44. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика. - М: Гном-прес, 1998.