МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підпприємництва і торгівлі

Н.В. ЛОХМАН

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Кривий Ріг
2016

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

Н.В. ЛОХМАН

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Затверджено на засіданні
кафедри підприємництва і торгівлі
Протокол № 2
від 12 вересня 2016 р.
Схвалено навчально-методичною
радою ДонНУЕТ
Протокол № 1
від 29 вересня 2016 р.

Кривий Ріг
2016

УДК 658.5

Л 81

Рецензенти:
С.О. Єрмак – канд. екон. наук доцент
Ю.Г. Бочарова – канд. екон. наук доцент

Лохман, Н.В.

Л 81 Конспект лекцій з дисципліни Стратегія підприємства : для студентів ступеня «бакалавр» / Н.В. Лохман ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підпр. і торгівлі. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. – 114с.

Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» розроблений для надання допомоги студентам всіх форм навчання у вивчанні дисципліни «Стратегія підприємства». У конспекті лекцій надані текст лекцій, питання для самоперевірки, список рекомендованих джерел.

© Лохман Н.В., 2016
© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП 5

Змістовий модуль 1. КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 7

Лекція 1. Стратегічний контекст підприємства 7
Лекція 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції 21
Лекція 3. Види стратегій та їх характеристика 24
Лекція 4. Бачення, місія та цілі 28

Змістовий модуль 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ 34

Лекція 5. Сутність процесу стратегічного аналізу 34
Лекція 6. Загальні методи діагностики 50
Лекція 7. Види, фактори та діагностика зовнішнього середовища 57
Лекція 8. Портфельний аналіз і діагностика стратегічного потенціалу фірми 70
Лекція 9. Балансові методи стратегічної діагностики 73

Змістовий модуль 3. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ 79

Лекція 10. Загальні методи вибору стратегії 79
Лекція 11. Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка 89
Лекція 12. Стратегічне планування 95
Лекція 13. Сутність, механізм і контроль реалізації стратегії 107

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ 112

ВСТУП

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Ринковій економіці немає альтернативи, але ринок не можна об'явити, затвердити законодавчо, його необхідно формувати. Складність цього процесу в тому, що одночасно необхідно здійснювати термінові як стабілізаційні, так і реформаційні заходи. Життєво важливим являється зупинка спаду виробництва, проведення антиінфляційних заходів, подолання державного монополізму, поступове формування ринкових структур, для здорової конкуренції між ними.

Актуальність проблематики формування стратегії підприємства в умовах ринкового середовища визначає логіко-структурну побудову викладення теоретичних основ, змісту і особливостей конкурентоспроможності сучасних підприємств та інших суб'єктів господарювання в цій навчальній дисципліні. В процесі вивчення методологічних й організаційно-економічних засад стратегії підприємства, узагальнення та використання зарубіжного досвіду студенти отримують необхідні знання щодо основ формуванням, розвитком та управління стратегією підприємства.

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегія підприємства» є формування у студентів глибоких теоретичних знань щодо засад, інструментарію та методик розробки стратегій підприємства та допомога в оволодінні навичками стратегічного мислення і практичними навичками щодо процесу розробки стратегій підприємства.

Предмет дисципліни – відносини, що складаються у процесі стратегічного управління на підприємствах.

Основні завдання дисципліни спрямовані на:

- опанування студентами методологічних основ та методик розробки різноманітних видів стратегій підприємства;
- набуття навичок стратегічного мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв'язання стратегічних проблем;
- отримання практичних навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки стратегій підприємства.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

1. Стратегічний контекст підприємства.
2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції.
3. Види стратегій підприємства та їх характеристика.
4. Бачення, місія та цілі.

5. Сутність процесу стратегічного аналізу.

6. Загальні методи стратегічного аналізу.

7. Види, фактори та особливості спостереження за зовнішнім середовищем.

8. Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми.

9. Балансовий метод: сутність та особливості застосування у стратегічному аналізі.

10. Загальні методи вибору стратегії.

11. Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка.

12. Стратегічне планування.

13. Контроль та реалізація стратегія

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні набути такі **професійні компетенції**:

знання і розуміння:

- знання сутності та видів стратегії;
- основні стратегічні концепції;
- види цілей та підходи до формування місії та дерева цілей підприємства;
- послідовність проведення стратегічного аналізу;
- загальні методи діагностики;
- основні фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- основні матричні методи вибору стратегії;
- сутність та послідовність стратегічного планування;
- механізм реалізації стратегії

застосування знань і розумінь:

- уміння провести стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- уміння повести стратегічний аналіз внутрішнього середовища;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства та стратегічних бізнес-одиниць;
- уміння проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;
- уміння сформувати стратегічний набір підприємства;
- уміння використати матричні методи для обґрунтування ділових стратегій;
- уміння розробити заходи контролю реалізації стратегії

формування суджень:

здатність методологічних основ та методик розробки різноманітних видів стратегій підприємства

здатність стратегічного мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв’язання стратегічних проблем

здатність здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки стратегій підприємства.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.
КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 1.
Тема 1. Стратегічний контекст підприємства

План:

1. Підприємство як відкрита система
2. Конкурентний контекст розвитку підприємства.
3. Переваги стратегічного підходу до управління

Література [5-8, 12].

Ключові слова: підприємство, виробнича система, життєвий цикл, економічна система, конкуренція, ринок.

1. Підприємство як відкрита система

Виробничим підприємством прийнято вважати відособлену спеціалізовану одиницю, основу якої складає трудовий колектив, який за допомогою засобів виробництва заданий виготовити продукцію певної якості та асортименту відповідно до вимог ринку.

Основними критеріями, що виділяють підприємство як суб'єкта господарювання, є наступні:

- завершений цикл відтворення, тобто його продукція здобуває форму товару;
- статус юридичної особи;
- наявність трудового колективу;
- самостійне ведення виробничо-господарської діяльності;
- використання наявних у розпорядженні засобів виробництва і предметів праці

Системою називають сукупність взаємозалежних елементів, призначених для досягнення поставленої мети. Система знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем, що у свою чергу являє собою сукупність об'єктів і інших систем, зміна властивостей параметрів яких впливає на діяльність даної системи, а також тих об'єктів, чиї властивості змінюються вже в результаті її поводження.

Економічна система – це особливий клас систем з складним утворенням, яке включає в себе продуктивні сили і виробничі відносини, тобто спосіб виробництва на даному етапі розвитку. Одночасно в економічну систему входять економічна роль держави та її політико-правові форми

Виробнича система — це особливий клас системи, що об’єднує працюючих, знаряддя і предмети праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги.(рис.1.1)

Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. (рис.1.2).

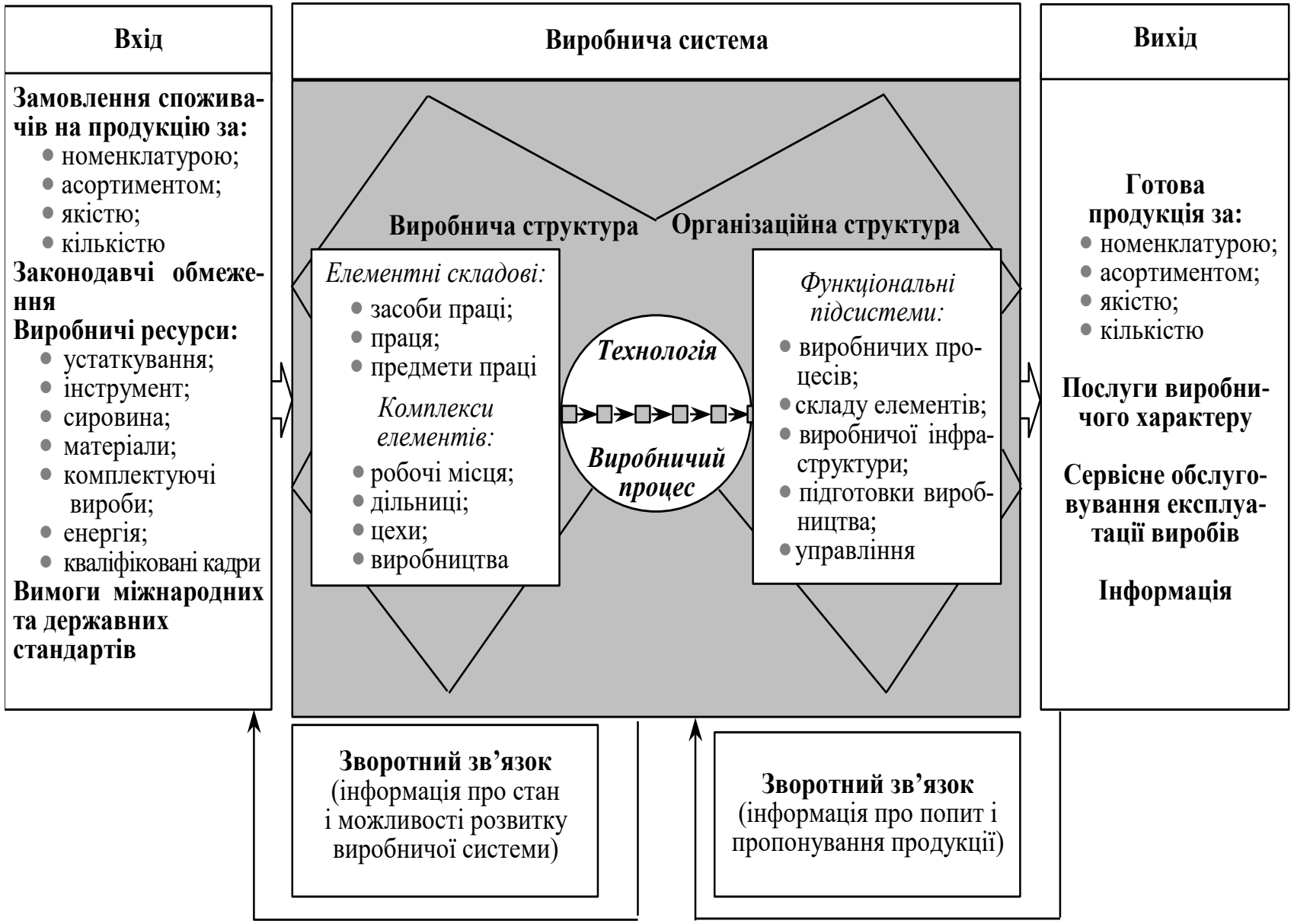

Рисунок 1.1 - Структура виробничої системи

Рисунок 1.2 - Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

Розробляючи загальну стратегію підприємства, крім того враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Значну роль, як зазначалося, відіграють фази ЖЦ підприємства, від яких залежить зміст стратегічного набору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - «Життєвий цикл» підприємства та окремі складові «стратегічного набору»

Стратегії	Стадії життєвого циклу			
	Становлення	Зростання	Зрілість	Старіння
Продуктово-товарні	Розробка нової продукції	Доробка та уніфікація	Продукти з доповненням, споріднена диверсифікація	Неспоріднена або конгломератна диверсифікація, припинення (заморожування) випуску

продовження таблиці 1.1

Виробничі	Створення (перенала-годження) виробництва	Розширення виробництва за рахунок зовнішніх і внутрішніх факторів, зниження витрат	Форсована ди-версифікація, пошук способів зниження витрат	Пошук нового ви-користання потужностей, стабілізація або спад
Маркетингові	Інтенсифікація реклами, системи формування попиту	Підтримка інвестицій у рекламу, просування продукції, торгові знаки, коригування цін (згідно з умовами конкуренції)	Зміцнення елементів у системі розподілу, скорочення витрат на рекламу, підготовка до зниження цін, пошук нових ринків збуту (для продовження життєвого циклу)	Зниження цін, скорочення всіх маркетингових витрат, коригу-вання планів виготовлення продукції
Організаційні	Кооперація, інтеграція, конкуренція або монополія	Спеціалізація; вертикальна, горизонтальн а інтеграція, поява олігополії	Стабільна оліго-полія	Олігополія або монополія

2. Конкурентний контекст розвитку підприємства.

Відповідно М. Портера, стан конкуренції в галузі є результатом дії п'яти названих нижче сил:

- суперництво між товаровиробниками однієї галузі;
- потенційна можливість появи нових конкурентів у даній галузі,
- намагання підприємств інших галузей завоювати покупців своїми товарами-замінниками;
- сила ринкової влади постачальників ресурсів;
- сила ринкової влади споживачів продукції підприємства.

Внутрішньогалузева конкуренція досліджується шляхом вивчення низки детермінантів цього суперництва. Звичайно, цей аналіз базується на знаннях про кількість конкурентів, їх відносну величину. Показники концентрації і структури конкурентів доповнюються іншими, теж важливими:

- динаміка ринкової діяльності: на ринках із сильним зростанням активності та обсягів продажу велика кількість підприємств отримують прибутки та мають окупність інвестицій; і навпаки — слабке зростання обумовлює існування негативного напруження на даному ринку, зокрема, дошкульним є ціновий тиск;

- цілі конкурентів, їх поточні та попередні стратегії, вивчення причин успішної чи невдалої їх реалізації;

- різноманітність конкурентів за такими ознаками, як їх технологічне або галузеве передування, розміри та географічне місцезнаходження, розвиненість організаційної структури, рівень корпоративної культури; значний ступінь різноманітності суперників спричинює дроблення ринку і створює певні труднощі для того, щоб своєчасно помітити небезпечні дії конкурентів;

- наявність у конкурентів організаційно-виробничих та економіко-фінансових передумов для ефективної диференціації продукції, яка виробляється;

- частка постійних витрат: їх відносна надмірність негативно впливає на рентабельність діяльності, перш за все малих підприємств. Намагання ж збільшити випуск продукції призводить до необхідності здійснення над витрат, які пов'язані з новими інвестиціями, що, у свою чергу, робить її нездатною до ефективної цінової конкуренції;

- існування бар'єрів, які ускладнюють або унеможливлюють вихід з даної галузі та ринку. Мова йде про бар'єри економічні (специфічність активів підприємства та частка безповоротних витрат, що пов'язані з виходом), стратегічні (внутрішньогалузеві зв’язки, доповнюваність до інших напрямків діяльності), політичні й соціальні (втручання держави та профспілок), психологічні (моральний неспокій або навіть шок від зміни напрямку діяльності) та ін.

Стосовно потенціальної можливості появи нових підприємств. У даній галузі — друга конкурентна сила за моделлю М. Портера - відзначимо, що зовнішні загрози також можуть дати спустошуючий, руйнівний ефект, якщо матимуть передумови для вільного здійснення. Але новий конкурент або новий продукт можуть з'явитись на певному ринку за наявності двох умов: по-перше, доступ до ринку є вільним і, по-друге, діючі на цьому ринку продавці дозволять новачку ввійти в їх коло. Тобто на будь-якому ринку існують не тільки бар'єри для входу, а й можливості для швидку реакції з боку підприємств, які вже функціонують у цій галузі.

Бар'єри на вході обмежують можливості доступу до галузі але їх створення та існування завжди розглядається через призву витрат та строків. їх аналіз передбачає вивчення таких елементів:

- ефект масштабу, який обумовлює мінімальний розмір підприємства, необхідний для забезпечення конкурентоспроможного результату здійснених витрат. У цих витратах мають бути представлені всі функції підприємства: виробництво (мінімально необхідна потужність виробничого устаткування), маркетинг (мінімально необхідний розмір торговельної мережі та рекламного бюджету), дослідні та експериментальні роботи (мінімально необхідний бюджет). Однак цей

перший бар'єр може бути легко подоланий диверсифікованими підприємствами, які розподіляють свої витрати між різними напрямками діяльності;

- виключне володіння певними перевагами може спричинити додаткові витрати (незалежно від розмірів підприємства), але створює бар'єр, який неможливо подолати. Наприклад, доступ до певної технології може бути перекритий патентуванням; джерела сировини можуть контролюватись лише одним або декількома її постачальниками; унікальний досвід, накопичений певним домінуючим підприємством, нерідко неможливо засвоїти;
- доступ до існуючої дистриб'юторської мережі також може бути неможливим або ускладненим, що обумовить зростання витрат. Дистриб'ютори підтримують з існуючим виробником зв'язки, погоджені за якістю товару, рівнем цін, умовами та термінами поставок, сервісу і т. ін. Тобто торговельний простір уже має кордони, через які проникнути часто буває дуже складно;
- подальша диференціація виробу теж посилює вхідні бар'єри: вона обумовлює вірність споживачів виробнику, створює позитивний підсумок зусиль виробника, направлених на закріплення його торгової марки, робить легкодоступним після продажний сервіс.

Подолання цих бар'єрів вимагає великих інвестицій у виробничі потужності, у дослідну роботу, в рекламну діяльність, а також для фінансування оборотних фондів. До того ж ці бар'єри можуть бути посилені політикою держави та уряду, які можуть регламентувати умови вступу до певних галузей (наприклад стратегічно важливих для держави).

Специфічним бар'єром на вході для новачків може виступати сть швидкої «загороджувальної» реакції з боку вже діючих у цій галузі підприємств. Причому важливість наявності можливостей швидкого реагування тим більша, чим більша слабкість вище означених вхідних бар'єрів. Здатність швидко занепокоїти новичка може бути обумовлено такими чинниками:

- існуюча структура витрат і рентабельність виробництва, які можуть дозволити, з одного боку, швидко збільшити обсяги виробництва та продажу, з іншого боку — різко знизити ціни;
- наявність ресурсів, які можуть бути мобілізовані підприємствами-резидентами даної галузі та дозволять їм швидко анулювати перевагу, що виникла та яку мав надію використати новачок;
- історичні традиції певної професії, напрямку діяльності, «цехова солідарність» можуть бути настільки сильними, що новачки ніколи не наважаться їх подолати.

До зовнішніх загроз у моделі М. Портера належить і третя конкурентна сила — поява товарів-замінників. Основним джерелом існування такої загрози є технологічна еволюція, в результаті якої з'являються нові товари аналогічного функціонального призначення, але більш корисні чи відносно дешевші. Загрози заміщення виникають при впровадженні нових технологій у суміжних галузях і їх

реалізація в даній галузі може привести до кращого для споживача співвідношення якість / ціна.

Щоб запобігти загрозі субституції, треба:

- добре знати споживче призначення даного товару, об'єктивно оцінювати міру задоволення ним потреб та вивчати тенденції у змінах потреб даного напрямку;
- стежити за технологіями, які виникають та впроваджуються, за новими матеріалами з широкими можливостями використання.

Але за умов зростаючої динаміки виробничої системи стає все важче передбачати та відслідковувати явища субституції. Така діяльність суттєво впливає на рівень витрат, цін та прибутковості. Але раптово конфіскуючи більш-менш значну частку попиту, інституційні розгалуження прискорюють занепад даної галузі, призводять до існування надлишкових виробничих потужностей. Об'єднання цих двох ефектів — падіння рентабельності і змінення обсягу ринкового попиту — спричиняє безповоротну інтенсифікацію конкурентної боротьби.

Четверта та п'ята конкурентні сили об'єднуються загальною назвою «ринкова влада» або постачальників ресурсів (усіх тих, хто передає даній галузі у загальному виробничому ланцюгу), або споживачів товару даного галузевого ринку (всіх тих, хто перебуває на подальших відносно даної галузі виробничих етапах чи у кінцевому споживанні).

При цьому мова йде про наявність чи відсутність ринково; влади і відповідного тиску з боку суміжників, оскільки в останньому, ньому випадку ринкова влада може бути в руках представників галузі, яка є в центрі аналізу.

Для вивчення небезпеки тиску з боку постачальників чи споживачів на дану галузь необхідно піддати ретельному аналізу всі зв'язки із суміжниками. При цьому оціночні критерії будуть одинакові як для постачальників, так і для споживачів, а саме:

- відносна концентрація однієї галузі порівняно з іншою дає змогу оцінити розподіл ринкових часток між певним числом підприємств. Деякі галузі є дуже концентрованими, де 2-3 підприємства контролюють 60—70% ринку, але є і ринки з майже атомістичною структурою. Галузі з відносно більшою концентрацією мають змогу здійснювати тиск на суміжників;
- рівень специфічності якісних показників ресурсів, виробів, послуг обумовлює і ступінь залежності одного суміжника від іншого. У разі високого рівня специфічності, унікальності, наприклад виробничого ресурсу, його постачальник буде диктувати споживачу свої умови. Якщо ж пропонується товар високого ступеня стандартизації, то створюються умови для вибору продавця і відпадає жорстка залежність від одного з них;
- диференціація продукції робить заміщення одного виробу іншим, досить складним, і обумовлює виникнення влади постачальників стосовно його клієнтів і навпаки, за відсутності диференціації ринкова влада переходить до покупців;

- рівень витрат, що пов'язані із заміною постачальника (продавця). Чим вище ці витрати, тим більшою мірою клієнт прив'язаний до свого нинішнього постачальника і тим більшою є ринкова влада останнього;
- наявність можливостей поступальної (у напрямку загального виробничого ланцюга) інтеграції збільшує ринкову владу того, хто передує. Але обов'язково треба зважити на те, що при здійсненні такої інтеграції постачальник (продавець) стає новачком у певній галузі й опиняється перед необхідністю долати відповідні бар'єри. Аналогічний аналіз здійснюється при розгляді можливостей зворотної (проти напрямку загального виробничого процесу) інтеграції;
- пропорції розподілу доданої вартості показують, що, за інших рівних умов, тиск на партнерів здійснюють ті з них, хто має найбільшу частку доданої вартості;
- рівень концентрації обмінів показує ступінь розпорошення ринкової влади. Чим більші обсяги продажу одному покупцеві або чим більші обсяги поставок від одного постачальника, тим не ризик зловживань ринковою владою з їхнього боку.

Зазначені вище чинники безпосередньо впливають на інтенсивність структуру і динаміку конкуренції в межах певного напрямку діяльності. Але разом із тим постійно відбуваються зміни і в макросередовищі даного та інших напрямків діяльності, які теж визначають майбутнє бізнес-напрямку. Вивчення макроекономічних явищ та тенденцій, звичайно, дозволить ефективно передбачити розвиток напрямку діяльності в довгостроковому періоді, своєчасно виявляти стратегічно значущі як загрози, так і можливості.

Безумовно, досить складно точно визначити вплив та наслідки певної зміни в суспільному оточенні даного напрямку діяльності, а ще складніше інтегрувати ефект багатьох принципово важливих чи досить суттєвих макроекономічних явищ, до того ж за умов їх суб'єктивної оцінки. Однак подібні аналітичні оцінки життєво важливі, І своєчасне встановлення домінуючих тенденцій в еволюції макросередовища дозволить ідентифікувати ймовірні коливання попиту та пропозиції в даній та в більшості суміжних галузях та виділити критичні фактори успіху. Аналіз макросередовища виконується щодо його різних аспектів: економічного, соціального, політичного, правового, технічного, культурного та ін.

Розглянувши головні чинники, які обумовлюють якісний стан та динаміку конкуренції в певній галузі, звернемо увагу на можливості покращання базової моделі конкурентних сил М. Портера і, перш за все, завдяки певній деталізації та уточненню як складу конкурентних сил, так і характеру їх взаємодії.

Стосовно структури конкурентних сил, то показування постачальників та споживачів у загальному виді є занадто абстрактним і вихолощує різноманітність виробничих зв'язків. Навіть у базовій моделі слушним буде, на нашу думку, передбачити певну їх окретизацію. Так, наприклад, з боку постачальників варто було би ділити постачальників ресурсів (сировина, матеріали, робоча сила, та ін.), технологій послуг. Шлях до кінцевого споживача у будь-якому разі лежить через

торговельну ланку, в якій може бути як прямий продаж, так і продаж через торговельні мережі (загальні або спеціальні).

3. Переваги стратегічного підходу до управління

У межах одного галузевого ринку можна констатувати наявність суттєвої різниці між підприємствами за розвиненістю, розмірами, часткою ринку, якою володіє кожен з них. Ці підприємства нерідко мають і здійснюють різні стратегії. Таким чином, грунтовне дослідження внутрішньогалузевої конкуренції повинні; передбачати аналіз стратегії діючих підприємств на базі таких характеристик:

- •цінова та ринкова політика;
- •способи дистриб'юції;
- •рівень вертикальної інтеграції;
- •рівень якості продукту та відомість торгової марки;
- •діапазон додаткових послуг, що пропонуються;
- •рівень спеціалізації виробництва;
- •технологічний рівень виробництва;
- • позиція підприємства за рівнем та структурою виробничих витрат;
- •організаційно-правова та соціальна залежність від інших підприємств, державних і громадських установ тощо.

Загалом стратегія підприємства проявляється через певну комбінацію з кожних із перерахованих характеристик. Підприємства, які обрали, досягли та продовжують здійснювати ідентичні комбінації цих характеристик, входять до складу однієї стратегічної групи. Виокремлення в межах одного галузевого ринку декількох стратегічних груп дозволяє аналізувати конкуренцію більш детально в таких двох аспектах:

— конкурентна боротьба між стратегічними групами;

— суперництво між членами однієї стратегічної групи.

І хоч кожна стратегічна група реалізує свою власну стратегію, динаміка галузевої конкуренції багато в чому залежить від:

- •кількості стратегічних груп і їх відносного розміру: чим більше таких груп з відповідною різницею в розмірах, тим більше запеклішою буде боротьба між ними;
- рівня ринкової незалежності груп: якщо вони задовольняють попит високого ступеня однорідності, то конкуренція між ними буде значно сильнішою, ніж за умов, коли їх клієнти виражають їх суттєвою мірою індивідуалізований;
- розміру різниці між стратегічними групами: чим менше ця різниця, тим жорстокішою буде конкурентна боротьба.

Ці три чинники еволюціонують із часом, і інтенсивність їх впливу залежить від зрілості галузі та від ступеня її інтернаціоналізації. Мова йде тільки про вікові характеристики, а й про галузі до подальшого зростання. Разом із підвищенням рівня зрілості галузі посилюється тенденція на діючих підприємствах до втрати гнучкості, здатності швидко та адекватно відповідати на зміни в оточенні. В

цьому контексті підприємства можуть поводити себе за трьома типами поведінки:

1)захисна поведінка, яка проявляється у створенні максимально можливих бар'єрів, які запобігали б будь-якій агресії як внутрішньогалузевих, так і зовнішніх потенційно можливих конкурентів;

2)нападницька поведінка, вибір якої призводить до необхідності зміни рівноваги сил, які впливають на конкурентну ситуацію:

3)про активна поведінка, яка характерна намаганням краще використати існуючу конкурентну динаміку або ж відмовою від подальшої діяльності в цій галузі.

Ці різні типи поведінки можуть по-різному використовуватись залежно від існуючого балансу конкурентних сил та тенденцій у його змінах. Але в будь-якому разі відбуваються також зміни у складі та у співвідношенні сил стратегічних груп.

Однією з визначальних характеристик стратегії підприємства є вибір стратегічної групи, до складу якої підприємство має намір увійти. Цьому вибору передує вивчення складу стратегічної групи, галузевої (підгалузевої) конкурентної динаміки. На цій базі підприємство оцінює власну стратегічну позицію і визначає напрямки її зміни. Зрештою ці зміни або вибір стратегічної групи може здійснюватись за трьома основними напрямками:

- або закріплювати позицію підприємства в даній галузі та позицію самої стратегічної групи;
- або ввійти до складу іншої групи, яка має більш сприятливу позицію;
- або створити нову стратегічну групу, використовуючи вільний простір, білі плями на галузевій карті стратегічно однорідних об'єднань.

Здійснення вказаних стратегічних переміщень буде можливим залежно від наявності чи відсутності відповідних бар'єрів, реактивних здатностей, властивих кожній стратегічній групі, тобто залежить від внутрішньо групового та галузевого контексту.

Таким чином, варто зазначити, що аналогічна оцінка стратегічних груп повинна охоплювати як вибір та дослідження параметрів, які найповніше пояснюють створення стратегічних груп у галузі, так і умови їх стабільності чи руйнування.

Перша частина аналітичної оцінки стратегічного напрямку діяльності включає в себе аналіз умов здійснення конкуренції в межах певного галузевого ринку під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників поведінки підприємств. Більш детально вивчаються детермінанти внутрішньогалузевого суперництва на основі аналізу стратегічних груп, через які можна більш повно зрозуміти конкурентну боротьбу різноманітних підприємств та чіткіше показати значення бар'єрів мобільності для розвитку конкурентної динаміки. Але аналіз у цих напрямках логічно повинен бути продовженим оцінкою вартості, цінності напрямку діяльності його привабливості. Цей етап аналізу дозволяє, з одного боку пояснити необхідність існування чи створення бар'єрів (власне, чи є що захищати?), а з іншого — оцінити доцільність та перспективність проникнення у нові напрямки діяльності.

Фірма може не звертати уваги на конкурентів. Однак знання конкурентів, їхніх

товарів і методів роботи на ринку може допомогти підвищити конкурентноздатність підприємства навіть при невеликих змінах у роботі.

Головні проблеми при аналізі конкурентів зв'язані з тим, що складно виявити всіх конкурентів, також складно спостерігати за усіма, оскільки конкурентів може бути дуже багато. Запропонована М. Портером ідея виділення стратегічних груп конкурентів, а по суті сегментації конкурентів може зробити процес аналізу конкуренції керованим. Даний підхід корисний у тих випадках, коли галузь складається з декількох груп конкурентів, причому кожна з них займає чітко розрізнену покупцями, відмінну від інших, позицію на ринку і має власні способи роботи з покупцями.

Стратегічна група конкурентів — це безліч фірм, що суперничають, у визначеній галузі, що мають загальні риси. Такими рисами можуть бути схожі стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, схожі товари, канали збуту, сервіс і інші елементи маркетингу

Установити стратегічну групу — значить визначити бар'єри, що відокремлюють одну групу від іншої. Такими бар'єрами можуть бути розмір підприємств, диференціація товарів, спеціалізована робоча сила, унікальні технології, наявність патентів і т.д.

Рисунок 1.4 - Классификация стратегических групп конкурентов

На ринку фінансових послуг можна виділити, наприклад, такі групи:

- місцеві банки;
- філії великих іногородніх банків;
- небанківські установи.

Звичайно аналіз стратегічних груп конкурентів проводиться в поповнення до загального аналізу міжфирменої конкурентної боротьби.

Які висновки можна зробити на основі цього аналізу?

1. Фірми однієї стратегічної групи є більш очевидними конкурентами, чим фірми різних груп. Звичайно тверда конкурентна боротьба йде усередині групи.
2. Фірми в різних стратегічних групах будуть мати різні конкурентні переваги і потенційну прибутковість. Часто вони випробують різний ступінь погрози з боку товарів-замінників.

Побудова позиційної карти являє собою послідовність наступних кроків:

1.Вибрати розмірність — вагомі характеристики, що дозволяють диференціювати різні підприємства в галузі. У даному випадку такими характеристиками є ціна і якість продукції.

2.На основі попереднього дослідження й аналізу класифікувати підприємства відповідно до заданих характеристик.

3.Підприємства зі схожими характеристиками об'єднати в стратегічні групи. В ідеальному випадку розмір кола, що зображує кожну групу, повинний бути прямо пропорційний обсягу продажів групи у відповідній області позиційної карти.

Підприємства однієї стратегічної групи є очевидними суперниками, у той час як підприємства з розташованих далеко друг від друга груп навряд чи взагалі можуть конкурувати. Складності побудови позиційних карт зв'язані з тим, що якщо обрані характеристики корелірованни між собою, те така карта не представляє інтересу.

Питання для самоперевірки

1. Що розуміють під термінами «виробниче підприємство», «виробнича система»?
2. Назвіть основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства.
3. Охарактеризуйте стан конкуренції по Портеру?
4. Які бувають стратегічні групи конкурентів?

Лекція 2.

Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

План:

1. Становлення та розвиток теорії стратегії підприємства.
2. Елементи стратегічного управління підприємством.

Література [2,4,5,7,13,22,24,26].

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, стратегічне управління, підприємство, види стратегій.

1. Становлення та розвиток теорії стратегії підприємства.

Початковий або *перший етап* у формуванні теорії стратегії підприємств — 60-ті роки — відзначений тим, що, по-перше, майже всі дослідження цього часу мали позитивний характер, і по-друге, сам тоді з'явились і почали інтенсивно розвиватись теорії інституціоналізму.

Другий етап характеризується виходом на перші ролі економічної теорії Досліджувались питання концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат та ціни, економії на масштабах, інвестиційних рішень, вертикальної інтеграції, коефіцієнтів прибутковості і складових зростання.

Для пояснення успіху підприємства визначалась необхідність трьох умов.

Першою умовою з них є забезпечення передумов для розробки та прийняття внутрішньо несуперечливого набору цілей та функціональних політик. Стратегія підприємства є інтегруючою силою, що об'єднує різні напрямки та види його діяльності, які повинні бути погодженими, збалансованими, взаємодоповнюючими та підсилюючими один одного.

Друга умова успіху підприємства зобов'язує виявляти та підтверджувати сильні та слабкі його сторони через зіставлення з можливостями (сприятливими чи навпаки), які надає зовнішнє середовище тобто відкрита система функціонування рис 2.1.

Третя обов'язкова умова зводиться до необхідності створення, нарощування та ефективного використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху.

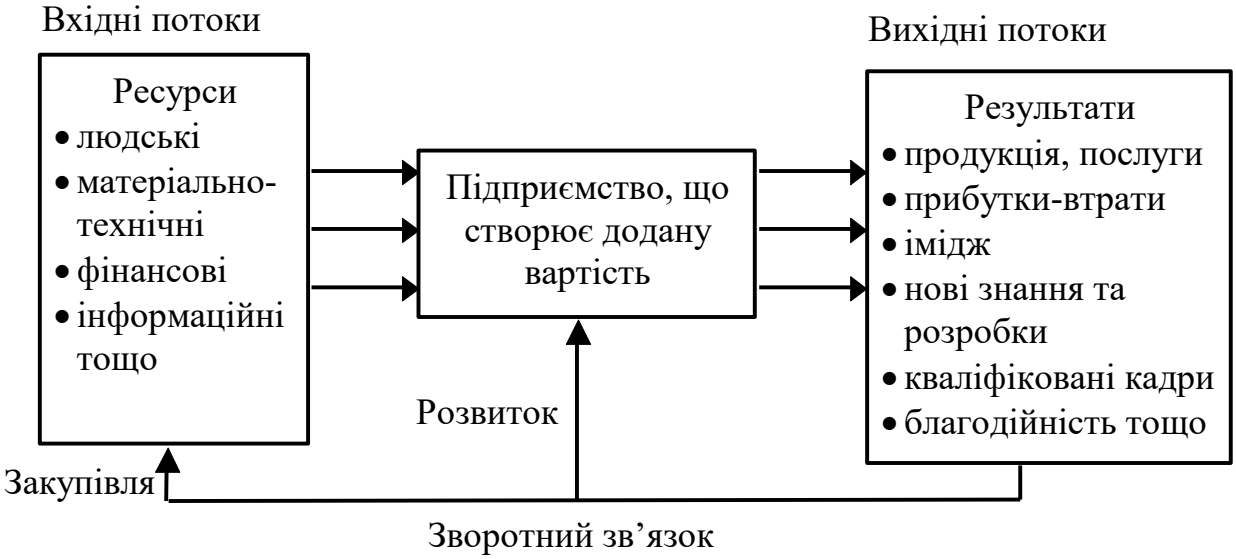

Рисунок 2.1 - Концепція підприємства як "відкритої системи"

Третій етап розпочався з початку 80-х років - наукова діяльність у галуз розвитку стратегічного менеджменту, а ідеї стратегії підприємства отримували все більшого поширення та практичного впровадження.

Все більшої наукової підтримки та широкого практичного втілення отримує загальна схема розвитку підприємства, яка охоплювала основні етапи його створення, становлення та зростання. За цією майже класичною схемою діюче підприємство розвивається в такій послідовності:

- на першому етапі підприємство починає вертикально інтегруватись (поступально або зворотно) для ефективного проникнення на суміжні ринки;
- на другому етапі воно намагається розширити свою частку на цих ринках з метою рентабілізувати свої види та напрямки діяльності, які є результатом вертикальної інтеграції;
- на третьому етапі підприємство намагається краще використати свої ринкові можливості через розширення гами товарів та послуг, через урізноманітнення своєї пропозиції;
- на четвертому етапі, визнаючи свою неспроможність надалі зростати через проникнення на суміжні ринки та диференціацію продукції, підприємство звертає увагу на можливі напрямки своєї диверсифікації, які не пов'язані з існуючими напрямками діяльності.

Економічно слово **"стратегія"** походить з давньогрецької мови:
stratos - армія, agos - я керую.

Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей

Проаналізуємо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Визначення поняття "стратегія"

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А.Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і / або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І.Ансофф, 1965 р., Д.Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М.Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М.Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М.Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі

8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П.Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій.
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А.Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанію цілей	І.Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Економічна стратегія **-** обраний державою курс економічної політики, розрахований на тривалу перспективу і спрямований на вирішення крупномасштабних економічних та соціальних завдань, завдань культурного розвитку, забезпечення економічної безпеки держави, збереження і примноження народного добробуту.

2. Елементи стратегічного управління підприємством.

Стратегія допускає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення намічених цілей, у яких повинні бути враховані науково-технічний потенціал фірми і її виробничо-збутові можливості.

Формулювання стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких установлюються цілі організації і розробляється стратегічний план.

Цілі - в організації - це конкретні кінцеві стани, або шукані результати, яких хотіла б домогтися група, працюючи разом. Формальні організації визначають цілі через процес планування.

Стратегічне планування - набір дій і рішень, вжитих керівництвом, що ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх фірм не існує. Тому ефективне управління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Можливу схему підходу до побудови стратегії подано на рис.2.2

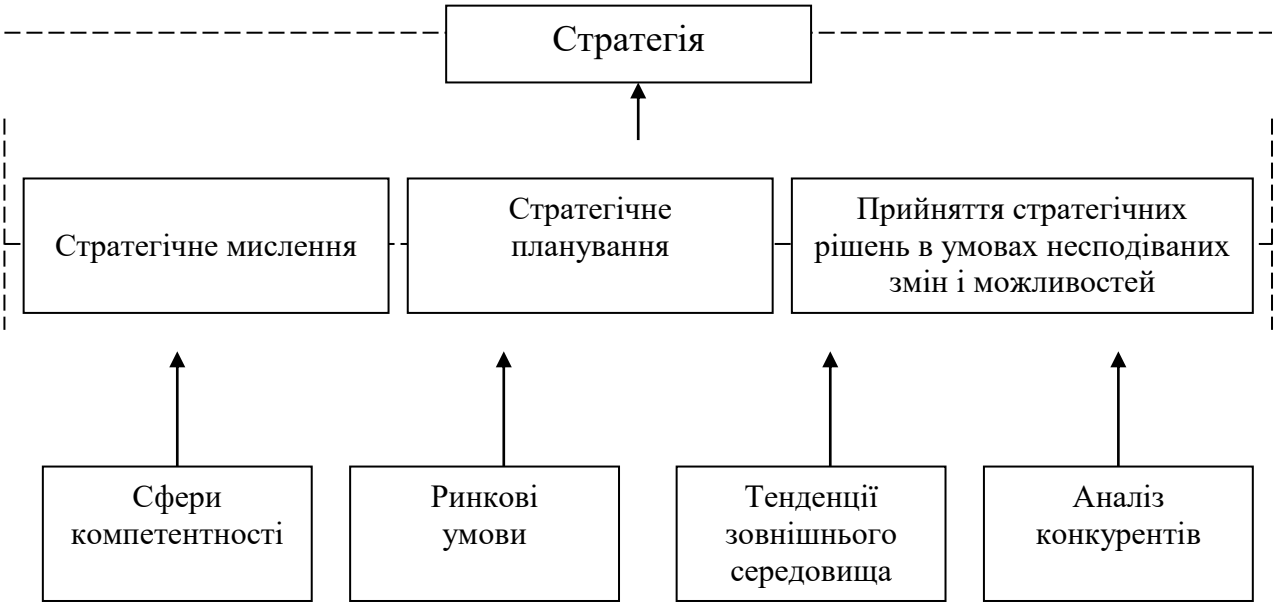

Рисунок 2.2 - Схема підходу до побудови стратегії.

Стратегічне управління - це таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Основні чинники вибору стратегії:

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, слід віднести наступні:

- Цілі організації;
- Розмір організації;
- Привабливість ринку;
- Стратегії конкурентів;
- Стан ринку та позицію організації на ньому;
- Конкурентні переваги організації;
- Потенціал організації;
- Особливості продукції;
- Стадію ЖЦП;
- Витрати на виробництво та збут продукції

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте механізм стратегічного управління підприємством
2. Який механізм побудови стратегії?
3. Які схеми побудови стратегії ви знаєте?
4. Перелічите основні чинники побудови стратегії

Лекція 3.
Тема: Види стратегій та їх характеристика

Література [2, 4, 5, 11-15,27-29].

Ключові слова: ділова етика, економічний порядок, інструменти управління, порядок, регламент управління, інструменти управління.

Характерна риса стратегії полягає в тому, що її успішне використання передбачає обов'язковий зворотний зв'язок, що дозволяє постійно коригувати стратегічний вибір.

Загальні принципи формування стратегії:

- відбивати управлінську філософію фірми;
- орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів;
- враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- складатися з різноманітного етапу розробки й етапу реалізації;
- відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг;
- відбивати природоохоронні заходи фірми й екологічні наслідки прийнятих рішень.

- **Корпоративна стратегія** – визначення шляху розвитку, відмітного від шляху розвитку інших фірм з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища.

- **Ділова або бізнес-стратегія** – це стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг окремої стратегічної бізнес-одиниці.

- **Функціональна стратегія** – розподіл ресурсів окремого відділу чи служби і визначення ефективного внеску функціонального підрозділу в ділову і корпоративну стратегію.

- **Операційна стратегія** – це ще один рівень стратегічних рішень завдань, поставлених перед окремою оперативною чи географічною одиницею компанії.

В даний час існує досить великий вибір *стратегій***,** що успішно використовують різні підприємства *залежно від їхніх цілей і місії:*

1. *Конкурентна стратегія*. Зниження витрат виробництва, підвищення якості, індивідуалізація продукції і послуг.

2. *Продуктивно-ринкова стратегія*. Визначення видів конкретної продукції і технології, які фірма буде розробляти.

3. *Маркетингова стратегія*. Виявлення того, що потрібно споживачу. Зробити ще краще за конкурентів. Піднести ще краще інших і при цьому не нашкодь природі і споживачу.

4. *Стратегія управління набором галузей*. Контроль за всіма видами діяльності і номенклатурою. Введення нових галузей і припинення діяльності тих, котрі не погодяться з цілями фірми.

5. *Стратегія нововведень*. Інновації, постійний пошук нового.

6. *Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності*.

7. *Стратегія закордонного інвестування*. Створення власних підприємств за рубежем (якщо там дешеві ресурси, звичайно люди і сировина).

8. *Стратегія капіталовкладень ґрунтується на плануванні розширеного відтворення*.

9. *Стратегія розвитку*. Підтримка високих темпів зростання підприємства. Утворення дочірніх компаній.

10. *Стратегія поглинання*. Придбання акцій інших компаній. Проникнення в нові галузі господарства.

11. *Стратегія зовнішньоекономічної експансії*. Інтегрування стратегії 6-8 і 7-9, закордонне ліцензування.

12. *Скорочення чи стратегія останнього засобу*.

13. *Комбінірована стратегія*.

Питання для самоперевірки

1. Які види стратегії ви знаєте?
2. Які принципи формування стратегії ви знаєте?
3. Охарактеризуйте корпоративну стратегію
4. Охарактеризуйте бізнес-стратегію

Лекція 4.

Тема : Бачення місії та цілі

План:

1 Сутність та поняття місії підприємства.
2 Сутність, поняття та види цілей підприємства. Вимоги до формулювання цілей. Генеральная ціль. Декомпозиція цілей

Література [3,6,8, 11, 14-15,26-29].

Ключові слова: місія, ціль, види цілей, дерево цілей, декомпозиція цілей, кредо, образ.

1. Сутність та поняття місії підприємства

Місія — генеральна мета, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку;

«Місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Місія підприємства (організації) – концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

- це сенс існування компанії, її роль в світі та значення для суспільства.

Роль місії підприємства

- визначає причину та сферу існування
- об'єднує зусилля працівників
- дає змогу сполучити різні цілі (групи людей, діяльність тощо)
- визначає розумні передумови розподілу коштів (пріоритетів)
- окреслює загальний діапазон обов'язків

Рисунок 4.1 - Роль місії підприємства

Відомий фахівець у галузі менеджменту Віссема Х. вважає, що існує взаємозалежність між стратегією організації, її структурою та корпоративною культурою (рис. 4.2), які визначаються місією організації.

Місія організації розкладається на кредо та образ компанії.

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.

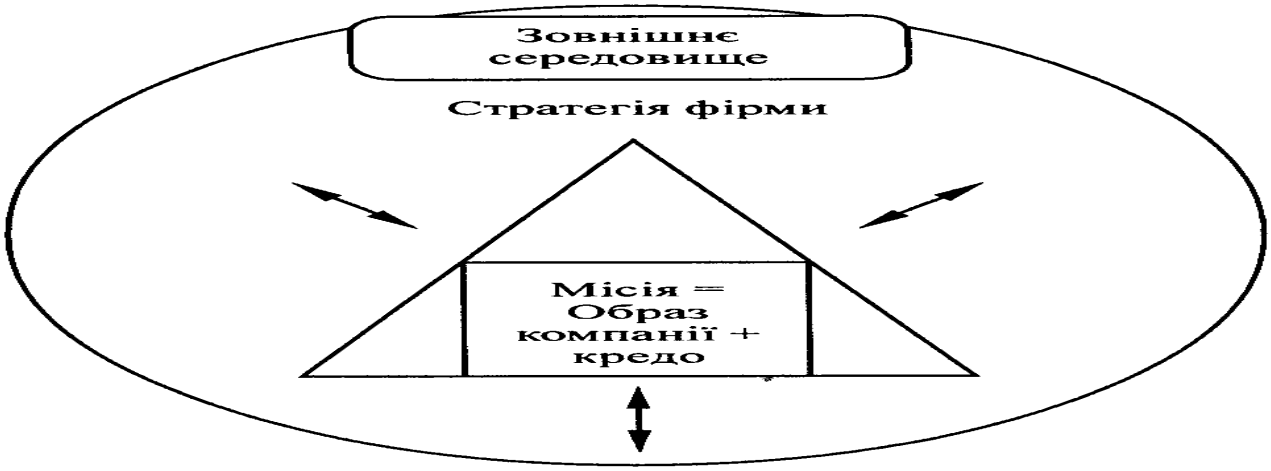

Рисунок 4.2 - Місія, кредо та образ компанії (за Віссемом Х.)

Образ компанії відображає сутність **цілей** організації.

Відповідно до вищевикладеного **місія організації** відображає інтереси:

1. власників організації,
2. її співробітників,
3. ділових партнерів
4. клієнтури, споживачів,
5. суспільства.

2. Сутність, поняття та види цілей підприємства. Вимоги до формулювання цілей. Генеральная ціль. Декомпозиція цілей

Цілі підприємства — це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

Показники що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації:

1) **загальноекономічні цілі:** рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) **маркетингові цілі:** загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) **цілі виробництва:** масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) **фінансові цілі:** мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) **науково-технологічні цілі:** технологічний рівень; розробка нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6) **кадрові цілі:** оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці тощо;

7) **організаційно-управлінські цілі:** упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Види цілей

- за *спрямованістю дій* цілі — зовнішні та внутрішні;
- за *напрямками діяльності на підприємстві* — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за *можливістю їхнього повного здійснення* — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за *охопленням рівнів управління* — цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- за *часовими характеристиками* — коротко-, середньо- та довгострокові;
- за *відповідною спрямованістю на види діяльності* — стратегічні, тактичні, оперативні;
- за *ступенем оновлення* — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;
- за *впливом на окремі елементи підприємства* — виробничі та управлінські;
- за *характером діяльності* — цілі функціонування та цілі розвитку;
- за *пріоритетами* — основні, побічні та підтримуючі;
- за *вимірюваністю* — кількісні та якісні.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів, їх можна віднести до «цілей розвитку».

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти» враховуючи довгострокові цілі організації.

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

«***Дерево цілей***» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

I. *Організація* — «*економічна одиниця*» (М. Фрідман)

II. *Організація* — «*соціальна одиниця*» (К. Дейвіс)

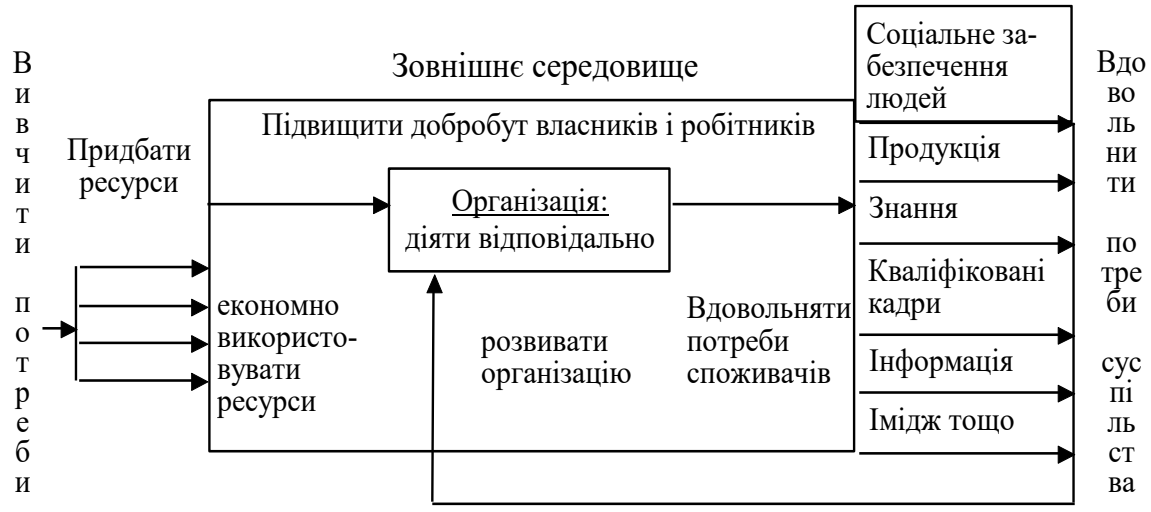

Рисунок 4.3 - Концепції системної моделі цілей організації

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 4.4:

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

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

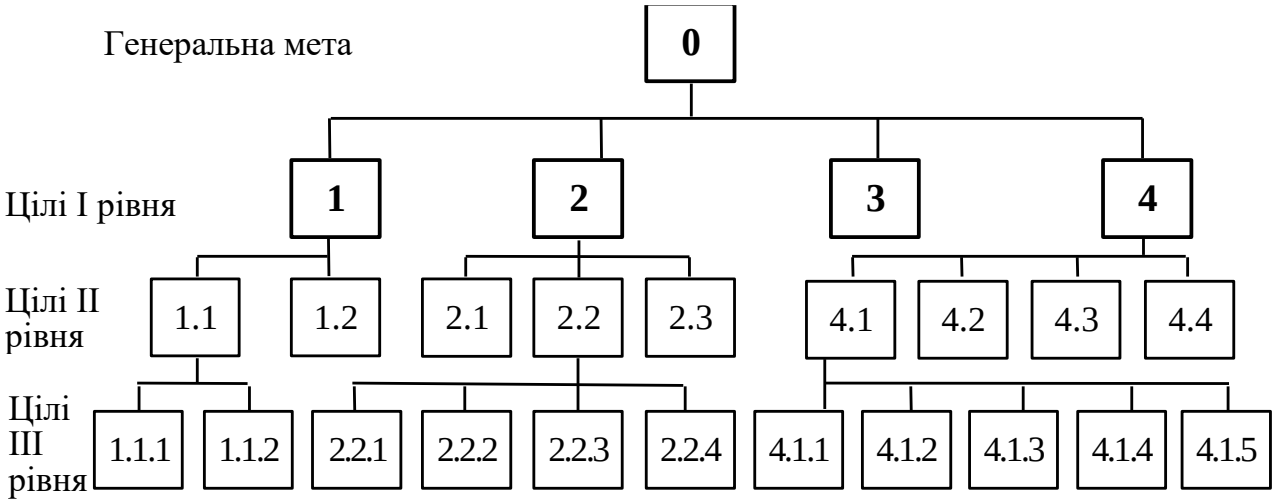

Рисунок 4.4 - «Дерево цілей» організації

Декомпозиція (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

↓

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов’язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

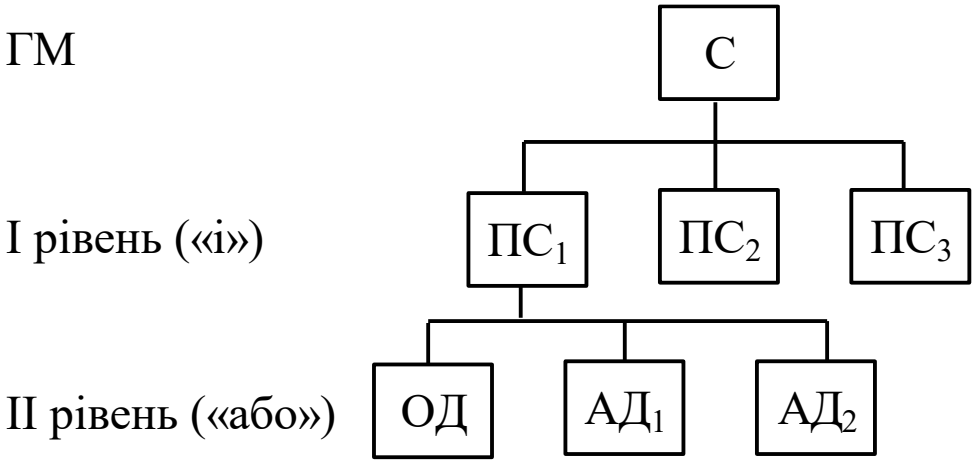

Рисунок 4.5 - Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Елементи «і/або» «дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов’язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;

б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

Метод забезпечення необхідних умов при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис. 4.6.

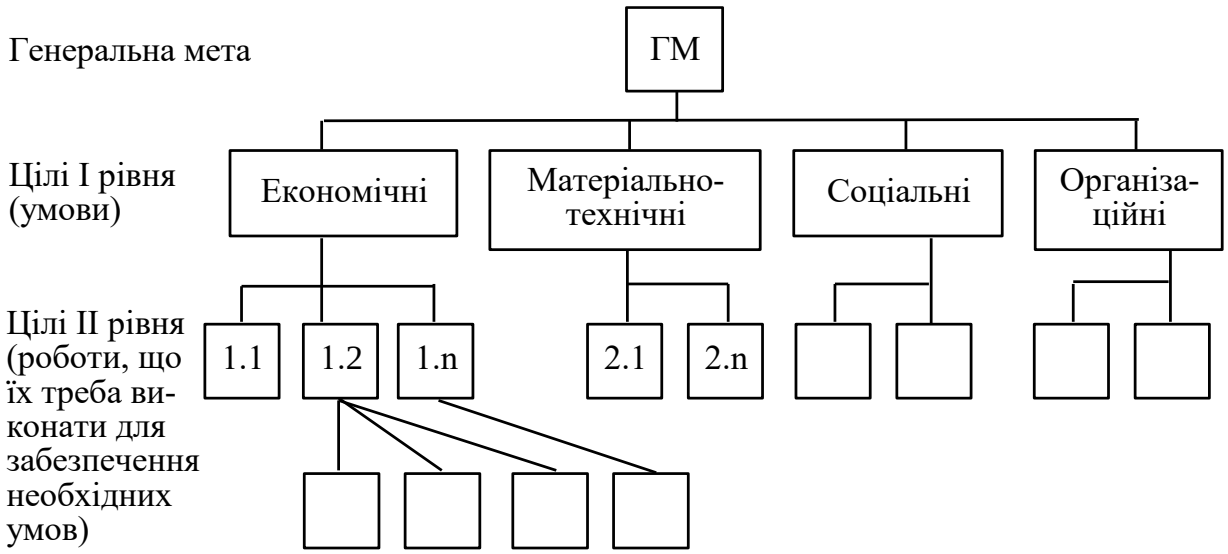

Рисунок 4.6 - Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей».

Питання для самоперевірки

1. Яким вимогам має відповідати мета підприємства ?
2. Який механізм побудови дерева цілей?
3. Що таке метод дезагригації?
4. Які види цілей існують на підприємстві?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.
СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА МЕТОДИ

Лекція 5.

Тема : Сутність процесу стратегічного аналізу

План:

1. Зовнішнє оточення підприємства
2. Аналіз конкурентних сил у галузі
3. Завдання аналізу факторів зовнішнього середовища
4. Багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз)

Література [1,7-13, 19-26].

Ключові слова: зовнішнє середовище, фактори, конкурентне середовище, PEST-аналіз, конкуренція, модель

1 Зовнішнє оточення підприємства

Будь-яка організація, як уже вказувалося, знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення.

Внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно вміщує в собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного її функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Організація знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

Ресурси зовнішнього середовища не безмежні, на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому середовищі. Тому завжди існує небезпека того, що організація не зможе одержати необхідні ресурси з зовнішнього середовища в потрібний час.

Завдання стратегічного керування полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяло б їй підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, що дає їй можливість виживати в

довгостроковій перспективі.

Для того, щоб впровадити стратегію в життя, керівництво повинно мати глибоке уявлення про зовнішнє середовище організації, її стан, тенденції розвитку і місце, яке займає в ньому фірма. Тому що з зовнішнього середовища, в першу чергу, виходять погрози і можливості, що організація повинна враховувати при визначенні цілей і шляхів їхнього досягнення.

Після встановлення цілей приступають до аналізу зовнішнього оточення. Слід зазначити, що вибору цілей передує виявлення проблем на основі даних проведеного аналізу за минулий період і уточнення місії організації за даними прогнозування

Проблеми, що виникають в організації, виявляються різними методами, у тому числі і методом експертних оцінок.

Під зовнішнім середовищем розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишнім середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але що роблять чи здатні вплинути на її функціонування і тому потребують обліку при прийнятті господарських рішень.

Набір факторів і ступінь їхнього впливу для кожної фірми різні. Звичайно сама фірма вирішує в процесі виробництва, які фактори впливають на її діяльність у даний період, а які — у перспективі. Насамперед, виявляються фактори зовнішнього середовища, що роблять вплив на стан внутрішнього середовища фірми.

Оскільки кожна фірма діє в умовах ринкових відносин і Постійно піддана дії навколишнього середовища, спостереження за ним і його аналіз вимагають постійної уваги.

Апарат фірми звичайно прагне обмежити облік дії зовнішнього оточення, у першу чергу, тими факторами, від яких вирішальним чином залежить ефективність діяльності фірми на конкретному етапі.

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, класифікуються різним чином. Найбільш доцільною Уявляється класифікація, при якій фактори розділені на шість груп: економічні, політико-правові, ринкові, міжнародні, соціальні і науково-технічні (НТП).

Економічні фактори. Поточний і прогнозований стан економіки може мати драматичні наслідки для підприємства. Такі фактори, як:

- темпи інфляції чи дефляції,
- рівень зайнятості,
- спад виробництва,
- дефіцит держбюджету,
- податкова ставка,
- міжнародний платіжний баланс,
- зміна структури державних витрат,
- політика санкцій і штрафів (у тому числі природоохоронних)

- повинні постійно діагностуватися. Кожний з них може являти загрозу чи нову можливість для фірми. Буває так, що для одного підприємства який-небудь компонент являє загрозу, для іншого — можливість.

Політико-правові фактори. Участь лідерів виробництва в політиці є чітким орієнтиром і вказує на важливість державної політики для підприємства. Керівництво

фірми повинно уважно стежити:

- за нормативними і правовими документами центру;
- за місцевою владою, кредитами уряду і регіонів;
- за обмеженнями з наймання;
- за прийняттям нормативних актів, що мають зворотну силу;
- за угодами з тарифу і торгівлі, спрямованих проти інших країн чи пов'язаних з іншими країнами;
- приділяти пильну увагу регламентації природоохоронної діяльності і тенденціям її розвитку.

Як інші фактори даної групи можна навести наступні:

- орієнтація на ринкове регулювання економіки з частим втручанням держави;
- зниження стабільності в суспільстві;
- прояв лобі в державних і законотворчих органа;
- недосконалість і часта зміна податкового законодавства.

Ринкові фактори. Мінливе ринкове середовище — предмет постійного занепокоєння для фірми. Це:

- зміна демографічних і екологічних умов,
- життєві цикли різних виробів і послуг,
- розподіл доходів населення,
- рівень конкуренції і т.д.

Особливе значення в умовах ринкових відносин здобувають взаємозв'язки підприємства з постачальниками і споживачами на основі довгострокових прямих договорів. У цілому, аналіз ринкових факторів дає можливість керівництву уточнити його стратегію і зміцнити позицію підприємства стосовно конкурентів.

Жодне підприємство не може дозволити собі ігнорувати фактичні і можливі реакції конкурентів. Керівник зобов'язаний у будь-який момент відповісти на питання: "Що рухає конкурентом?

- Що робить конкурент?
- Що він може зробити?
- Які наслідки для підприємства принесуть його дії?".

Керівництво фірми повинно знати:

- Чи вдоволений конкурент своїм даним становищем?
- Які ймовірні кроки чи зміни в стратегії почне конкурент?
- У чому вразливість конкурента? (економічна, технічна, соціальна, екологічна).
- У чому полягають його сильні сторони?
- Що може спровокувати самі великі і найбільш ефективні ідеї з боку конкурента?

Науково-технічні фактори і НТП. Аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен враховувати зміни в технології, галузі суміжних виробництв, хоча далеко не всі підприємства швидко піддаються впливу технічного прогресу.

Необхідно мати на увазі, що поява нових, більше вироблених товарів у конкурентів нерозривно пов'язана з інноваціями виробництва на базі модернізованої чи нової технології, тому дуже важливим є не тільки відстеження появи цієї технології

в конкурентів чи у галузі, але і її передбачення. При цьому особлива увага приділяється появі нових чистих, безвідходних технологій, а також енерго- і ресурсозберігаючих методів виробництва товарів і послуг.

Тільки передові позиції в нововведеннях дозволяють фірмі бути конкурентоспроможною на ринку.

Аналогічним чином необхідно підійти й у відношенні до нових матеріалів, устаткування, техніки і т.п.

Міжнародні фактори. Для фірм, що діють на міжнародному ринку, погрози і можливості можуть виникнути в результаті доступу до сировини в інших країнах, змін можливого курсу і політичних рішень у інвесторів чи країн-ринків.

До інших міжнародних факторів можна віднести:

- лібералізацію зовнішньоекономічних зв'язків,
- приплив закордонних товарів-конкурентів,
- складності виходу вітчизняного виробника на зовнішній ринок,
- протекціонізм,
- можливість економічних і військових конфліктів.

Жодне підприємство не може дозволити собі ігнорувати фактичні і можливі реакції конкурентів. Керівник зобов'язаний у будь-який момент відповісти на питання: "Що рухає конкурентом? Що робить конкурент? Що він може зробити? Які наслідки для підприємства принесуть його діяння?".

Соціальні фактори. Ці фактори містять у собі мінливі чекання, відносини і права членів суспільства:

- роль жінки і нацменшин у суспільстві;
- рух на захист споживачів;
- ріст мобільності населення;
- відтік висококваліфікованих фахівців за рубіж;
- зниження рівня освіти;
- ріст платних послуг у системі освіти й охорони здоров'я;
- ріст бідності,
- ріст злочинності,
- екологічні небезпеки і т.д.

Часто саме соціальні фактори створюють самі великі проблеми для підприємств, тому фірма повинна сама перетворюватися і пристосовуватися до навколишнього середовища.

За допомогою аналізу зовнішнього середовища підприємства, можна за зазначеними факторами створити перелік небезпек і можливостей для фірми, що є основою для оцінки функціональних зон підприємства.

Виявлені фактори підлягають ретельному аналізу й оцінці з метою визначення сильних і слабких сторін фірми, що, в свою чергу, дозволить вибрати ту чи іншу стратегію організації.

Вважається, що найбільш швидкі зміни в зовнішнім середовищі торкаються таких галузей, як фармацевтична, хімічна, електронна, авіаційно-космічна, комп'ютерна. Менш помітні зміни в зовнішнім середовищі в машинобудуванні, виробництві тари, будівництві.

Ці зміни відбуваються внаслідок впливу таких факторів, як удосконалювання

технології і методів конкурентної боротьби.

Зміни, що відбуваються у світі і ринках, безпосередньо позначаються на господарській діяльності фірм.

У кожній країні, регіоні вони різні, залежать від конкретних економічних і екологічних умов, розходжень, традицій, ступеня орієнтації на зовнішній ринок і багатьох інших факторів. Саме аналіз зовнішнього середовища, заснований на різноманітних розрахунках рентабельності й ефективності виробництва окремих видів продуктів з урахуванням їхньої екологічної чистоти і наслідків, а також діяльності фірм у цілому, дає можливість враховувати конкретні умови зовнішнього середовища.

2. Аналіз конкурентних сил у галузі

Конкурентоспроможність — це комплексна категорія, її переваги остаточно реалізуються через торгівлю, але базис конкурентних переваг створюється у всіх ланках суспільного виробництва. Вирішальний фактор, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства — це непросто його здатність робити високоякісні товари і послуги, але і забезпечувати їм комерційний успіх. Конкурентоспроможність підприємства — це не тільки результат діяльності фірми, але і стан вітчизняної економіки.

Теорія конкуренції виходить з того, що конкурують не країни, а окремі виробники чи продавці продукції. Але економічний успіх держави, його конкурентоспроможність, безпосередньо визначається наявністю в ньому конкурентоспроможних галузей і виробництв. Тому підвищення конкурентоспроможності національних галузей і виробництв повинно стати найважливішим пріоритетом політики України, що повинна знайти всебічну активну підтримку в діях уряду, впливати на формування сприятливого внутрішнього і зовнішнього нормативно-правового поля чи конкуренції.

Поняття конкурентоспроможності підприємства трактується в економічній літературі по-різному. У загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства можна визначити як можливість його ефективної господарської діяльності і її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.

Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності будь-якого підприємства — це дзеркало, у якому відбиваються підсумки роботи практично всіх його служб і підрозділів (чи іншими словами, стан його внутрішнього середовища), а так само реакція підприємства на зміни зовнішніх факторів впливу на нього. При цьому особливо важлива здатність підприємства оперативно й адекватно реагувати на зміни в поведінці покупців, їхніх смаків, вимог і переваг.

Поняття конкурентоспроможності фірми містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають становище фірми на галузевому ринку (національному чи світовому). Цей комплекс може включати характеристики товару і послуг, а так само фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва і

реалізації товарів і послуг фірми.

Оскільки суперництво фірм на ринку приймає вигляд конкуренції самої продукції, зростає значення властивостей, що додаються продукції фірмою. Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її нормативних, економічних і технічних параметрів не нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку.

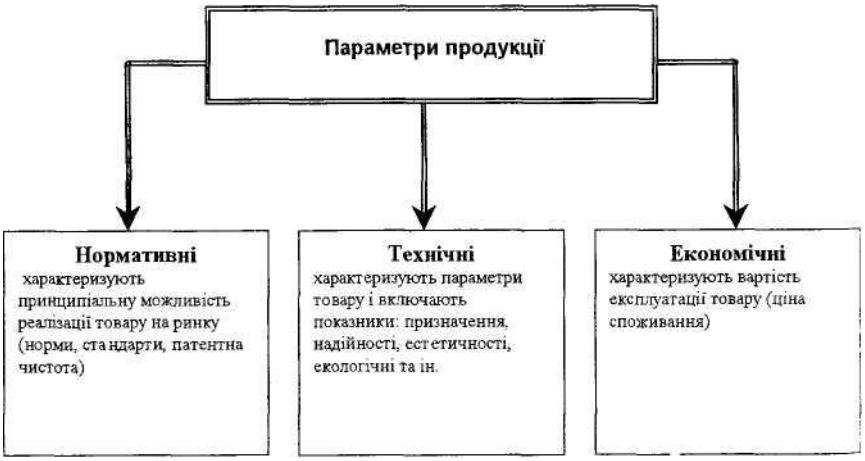

Рисунок 5.1- Структурна модель показників конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції (товару, послуги) і конкурентоспроможність фірми співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на визначеному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару чи послуги і сукупності економічних методів діяльності фірми, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби.

Оскільки суперництво фірм на ринку приймає вигляд конкуренції самої продукції, зростає значення властивостей, що додаються продукції фірмою Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її нормативних, економічних і технічних параметрів не нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку.

Дослідження конкурентної стійкості підприємства в умовах сформованої в Україні економічної ситуації дає підстави розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей, що забезпечують конкурентні переваги підприємства в доступній для огляду перспективі (10-15 років).

Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організа-ційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, уміння аналізувати і вчасно вживати заходів із зміцнення конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як відносну характеристику, що відтворює відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента, як за ступенем задоволення споживачів товарами, що випускаються, чи послугами, так і за ефективністю виробничої

діяльності. Основний зміст поняття "конкурентоспроможності підприємства" полягає в тім, що воно характеризує можливості і динаміку пристосування підприємства до умов конкуренції, що змінюються, на ринку.

Конкуруючі сили найбільш небезпечні на ринку галузі. Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі і конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що ведеться в галузі, визначення джерел і оцінка ступеня впливу конкурентних сил. Цей крок аналізу особливо важливий, тому що неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі.

Незважаючи на те, що вплив конкуренції в кожній галузі відбувається по-різному, сам по собі характер конкуренції подібний, що дозволяє використовувати дану нижче схему для визначення її природи і ступеня впливу конкурентних сил. Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер наочно довів, що стан

конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами

Модель п'яти сил конкуренції Портера, наведена на рис. 5.2, є могутнім інструментом при систематичній діагностиці основних конкурентних сил, що

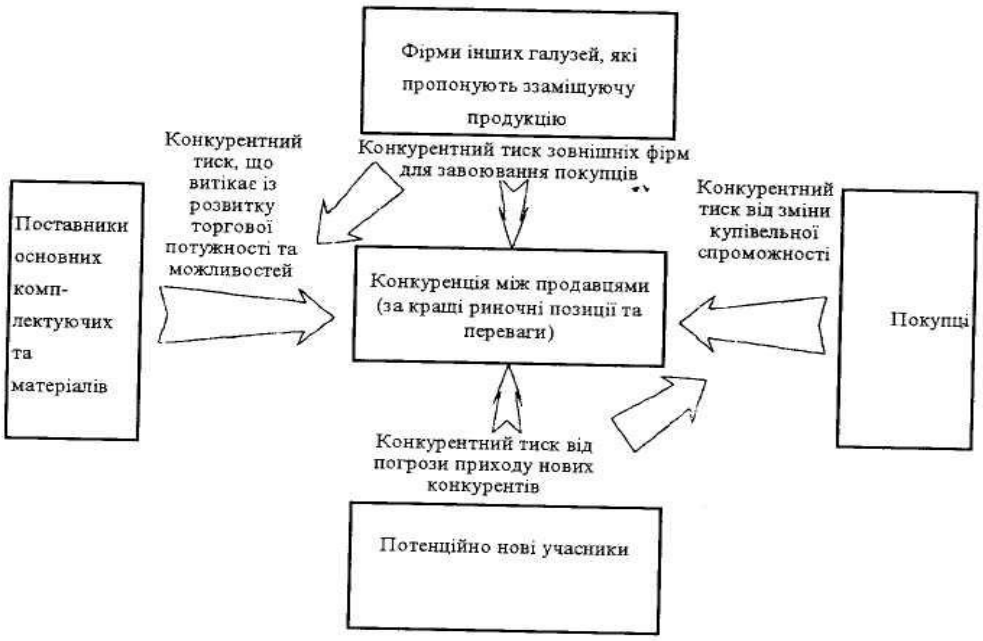

Рисунок 5.2 - Конкуренція серед продавців (модель п'яти сил) за М. Портером

впливають на ринок, і визначенні ступеня впливу кожної з них.

Ця модель не тільки найбільш широко використовується, але і досить проста в застосуванні.

1. Конкуренція серед продавців галузі.

2. Ринкові спроби компаній інших галузей завоювати споживачів своєю власною продукцією.

3. Потенційне входження нових конкурентів.

4. Торгові потужності і можливості постачальників.

5. Купівельна спроможність і можливості покупців продукції. Конкуренція серед продавців — це найбільш сильна з п'яти

конкурентних сил, що полягає в боротьбі за конкурентні позиції і купівельні переваги, яка відбувається серед конкуруючих фірм. Інтенсивність конкуренції між продавцями відтворюється в тому, наскільки інтенсивно вони використовують такі конкурентні фактори, як більш низькі ціни, підвищення сервісу покупців, більш тривалі гарантії, спеціальні методи просування товарів і впровадження нової продукції.

Незалежно від того, чи є конкуренція млявою чи напруженою, кожна компанія змушена будувати свою стратегію в ідеалі так, щоб забезпечити охорону конкурентних границь із суперниками і зміцнювати свої позиції стосовно покупців.

Відносна важливість, що конкуруючі компанії додають ціні, якості, обслуговуванню споживачів, гарантіям, рекламі, дилерській мережі, впровадженню нової продукції — впливає на залучення уваги покупців і на ініціативи в нових наступальних і захисних маневрах. Концепція є постійною зміною як дій компаній, так і їхнього характеру, іноді у формі миттєвої реакції, іноді методичних дій стратегічних поворотів від однієї конкурентної тактики до іншої.

Виникають дві сторони конкуренції:

1. Розвиток могутньої конкурентної стратегії однією компанією інтенсифікує конкурентний тиск інших компаній.

2. Манера використання конкурентами різних методів боротьби формує "правила змагання" у галузі і визначає вимоги до успіху в ньому.

Можна назвати кілька загальних факторів, що роблять вплив на темп розвитку конкуренції між продавцями в галузі:

1. Конкуренція зростає в міру зростання кількості конкурентів і в міру того, як конкуренти стають порівняно рівними за розмірами і можливостями.

2. Конкуренція звичайно сильнішає, коли попит на продукцію росте повільно. При падінні попиту конкуруючі фірми можуть використовувати будь-які заходи для збереження рівня збуту своєї продукції: зниження цін, реклама, додаткові послуги і т.д.

У випадку, якщо фіксовані витрати складають значну частину загальних витрат, ціна за одиницю продукції має тенденцію зменшуватися при більш повному використанні потужності виробництва в зв'язку з тим, що фіксовані витрати розподіляються на більшу кількість одиниць продукції.

В умовах, коли попит на ринку слабшає, рівень використання виробничої потужності, тиск росту витрат на одиницю про-Дукції змушує конкуруючі фірми

починати будь-які заходи,

включаючи спеціальні знижки, переоцінки й інші тактики підйому продажів, що, природно, загострює конкуренцію.

3. Конкуренція сильніша, коли споживчі витрати на зміну марки товару є низькими. Чим нижчі витрати на переключення, тим легше для конкуруючих продавців переманювати тих чи інших споживачів.

4. Конкуренція загострюється, коли один чи більше конкурентів незадоволені своїм становищем на ринку і вживають заходів для виправлення свого стану. Фірми, що втрачають ґрунт під ногами чи терплятьть фінансові труднощі, часто реагують агресивно, що відкриває новий раунд стратегічних маневрів і боїв за ринкову нішу.

5. Конкуренція має тенденцію ставати більш сильною, коли витрати на те, щоб вийти з бізнесу, є більшими, ніж на те, щоб залишитися в ньому. Чим вищі перешкоди для виходу, тим сильніші стають спонукальні мотиви залишитися і змагатися будь-якими шляхами, навіть за умови низьких прибутків чи навіть збитків.

6. Конкуренція зростає, коли сильні компанії за межами галузі здобувають слабкі фірми в галузі і розвивають агресивні, добре субсидовані дії, щоб перетворити їх у головних діючих осіб на конкурентному ринку.

В оцінці конкурентних тисків між існуючими конкурентами стратегічний менеджер повинен ідентифікувати сучасні методи боротьби на полі конкуренції, бути на висоті знань методів ведення гри й оцінювати, як і наскільки конкуренція між компаніями впливає на прибутковість у галузі. Систематичні загострення конкуренції серед продавців, що суперничають, роблять галузь жорстоко конкурентною і підвищено ризиковою для ведення бізнесу.

Конкурентна погроза входження в галузь нових фірм велика, коли низькі вхідні бар'єри, коли фірми, що давно діють на ринку, пасивні у відстоюванні своїх позицій, коли новачки розраховують на одержання гарного прибутку в даній галузі.

Фірми, які тільки що з'явилися на ринку, володають новими виробничими потужностями, бажанням забезпечити собі частку ринку й іноді значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби. Серйозність погрози появи нових конкурентів очевидна

Якщо новачку складно роздобути частку ринку і/чи з економічних причин його становище менш сприятливе, ніж становище фірм, що вже діють на даному ринку, то виходить, у галузі існують бар'єри, що перешкоджають проникненню на ринок.

Постачальники є вагомою конкурентною силою в тому випадку, якщо вони можуть впливати на втрату конкурентних позицій фірмами-споживачами, регулюючи ціни, якість і можливості використання своєї продукції, а також її доставку.

Погроза конкуренції, викликана товарами-субститутами, висока, якщо ціна

замінника приваблива, витрати споживачів на переключення низькі і споживачі думають, що замінники за своїєю якістю рівноцінні чи перевершують вихідний товар.

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Конкурентна стратегія компанії тим ефективніша, чим більше вона забезпечує захист від п'яти конкурентних сил, впливає на закони конкуренції в галузі на благо компанії і сприяє створенню додаткової конкурентної переваги.

Для того, щоб проаналізувати конкурентне оточення, керівникам варто оцінити можливості кожної з п'яти конкуруючих сил. Колективний вплив цих сил визначає характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли цих п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість чи рівну збитковість для переважної кількості фірм.

Структура конкуренції в галузі явно непривабливa з погляду прибутковості, якщо суперництво між продавцями дуже сильне, бар'єри виходу на ринок низькі, конкуренція з боку про-дуктів-замінників висока, і як продавці, так і покупці можуть одержувати значні вигоди від участі в угодах. Але якщо конкурентні сили в цілому не роблять значного впливу на становище в галузі, то ця галузь стає благополучною і привабливою з погля-ДУ одержання надприбутку.

Ідеальне конкурентне середовище у відношенні одержання прибутку — це таке середовище, у якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію на торгових переговорах, коли немає гарних замінників, вхідні бар'єри виходу на ринок відносно високі і конкуренція між існуючими продавцями досить помірна. Однак, якщо хоча б деякі з п'яти конкурентних сил досить сильні, галузь може бути привабливою з погляду конкуренції Тільки для тих фірм, чиє становище на ринку і ринковій стратегії забезпечує досить гарний захист проти тиску конкуренції, щоб

створити собі можливість діставати прибуток, що перевищує середній рівень.

Для того, щоб успішно виступати на ринку, не піддаючи фірму негативному впливу конкурентних сил, менеджери повинні розробити стратегії, що:

• ізолюють компанію настільки, наскільки це можливо, від п'яти сил конкуренції;

• вплинуть на закони конкуренції в галузі у вигідному для фірми напрямку;

• забезпечать сильну надійну позицію, що гарантує успіх у конкурентній "грі", що охопила дану галузь промисловості.

Менеджери навряд чи зможуть справитися з цим завданням, не уявляючи собі, яка конкуренція в галузі і які перспективи її розвитку. Модель п'яти сил конкуренції — це той інструмент, що допоможе менеджерам розв'язати поставлене завдання.

При виконанні аналізу галузі і конкуренції варто мати на увазі два моменти. Один — завдання аналізу зовнішнього оточення компанії не може зводитися до механічних, формальних операцій, у які втискуються факти і дані й видаються певні висновки.

Повинно бути кілька сценаріїв про те, як галузь буде змінюватися і які майбутні конкурентні умови, ймовірно, виникнуть. Проте, у зв'язку з тим, що немає методології стратегічного аналізу, яка гарантувала б єдиний заключний діагноз, не слід робити висновок про відмовлення від стратегічного аналізу і покладатися на припущення і випадку спостереження.

Другий момент — розширений аналіз галузі і конкуренції необхідно проводити кожні один-три роки; у проміжках менеджери зобов'язані постійно обновляти і переглядати свої розуміння в міру розвитку подій. Без цього менеджер виявиться непідготовле-ним до здійснення розумних і своєчасних регулюючих впливів.

3. Завдання аналізу факторів зовнішнього середовища

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні, стосовно організації, фактори, щоб визначити можливості і погрози 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, а спостереження за діяльністю конкурентів дозволяє керівництву бути готовими до потенційних погроз.

3. Визначення факторів, які надають більше можливостей для

досягнення загальнофірмових цілей шляхом коректування

плану.

Аналіз зовнішнього середовища дає організації час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин, час для розробки стратегій, що можуть перетворити погрози в будь-які вигідні можливості.

Погрози і можливості, з якими зіштовхується фірма, різні і мають свої особливості для кожної окремо взятої організації. *Як* приклад можна навести ситуацію на заводі "Центроліт", що склалася до кінця 1994 р., коли підприємство знаходилося в критичному стані.

Підприємство виявилося неплатоспроможним, знаходилося на грані банкрутства і мало низькі показники ліквідності через різке зниження попиту на продукцію і зупинку більшої частини виробництва. Це відбулося тому, що

підприємство випускало продукцію для машинобудування — галузі з найбільшим темпом спаду виробництва. Становище погіршувалося тим, що значні обсяги продукції скоротилися внаслідок конверсії виробництва. Усе це змусило керівництво змінювати стратегію, відкривати нові "ніші" і "лінії бізнесу", нові напрямки своєї діяльності.

Керівництво підприємства змушене було виконати аналіз ринкової ситуації, оцінку стратегічних позицій підприємства, його сильні і слабкі сторони.

До погроз підприємства були віднесені:

- чекання високих темпів інфляції,
- спад виробництва,
- неплатоспроможність і відсутність стабільності в суспільстві, а також скорочення ринку чавунного лиття.

До можливостей можна віднести допустимість вільного вибору ринкового середовища і напрямку господарської діяльності Підприємства, можливість виходу на зовнішній ринок, ріст ринку кольорового лиття, прояв зацікавленості закордонних партнерів у співробітництві.

4. Багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз)

Аналіз макро оточення фірми

PEST—це абревіатура чотирьох англійських слів: P — *Policy* — політика, E — *Economy* — економіка, S — *Society* — суспільство (соціум), T — *Technology* — технологія.

З назви методу видно, що серед незліченної безлічі факторів, що характеризують вплив зовнішнього середовища на організацію, *PEST-аналіз* виділяє 4 основні групи. Це означає, що даним інструментом стратегічного аналізу досліджуються політичний, економічний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища організації.

Політичний фактор зовнішнього середовища повинен вивчатися в першу чергу, тому що головне політичне питання — це питання про владу. А центральна влада регулює механізм обертання грошей у державі, а також ряд інших ключових умов одержання основних ресурсів для діяльності будь-якої організації.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища організації дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються основні економічні ресурси. Для більшості конкретних організацій це є найважливішою загальною умовою їхньої ділової активності.

Конкретну ситуацію, що показує, яке значення для стратеги розвитку

конкретної організації мають *економічні рішення, прийняті нарівні далекого зовнішнього середовища.*

Соціальний компонент зовнішнього середовища найбільшою мірою пов'язаний з формуванням споживчих переваг населення. Цим, як правило, і визначається його особливе значення при аналізі можливого попиту на продукт організації в стратегічній перспективі.

Значення технологічного фактора зовнішнього середовища стає теж майже очевидним. У сучасних умовах швидких технологічних змін перед будь-якою організацією стоїть постійна погроза втрати ринку продукту через його витиснення зробленим більш технологічно продуктом.

Тому ціль стратегічного аналізу технологічного аспекту розвитку зовнішнього середовища така:

• аналіз повинен забезпечувати організацію інформацією, що дозволяє їй вчасно перешикуватися на виробництво і/чи реалізацію технологічно перспективного продукту;

• організація зобов'язана встигати дістати достатній прибуток від своїх традиційних продуктів і при цьому вміти вчасно від них відмовлятися на користь більш перспективних.

У PEST-аналізі домінуючими є наступні дві позиції:

1. Стратегічний аналіз кожного з зазначених 4-х компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємозалежні. Значна зміна кожного з компонентів, як правило, впливає на весь ланцюжок. Такі зміни для конкретної організації й у кожній конкретній ситуації можуть стати погрозою, чи, навпаки, новою стратегічною можливістю її майбутнього бізнес-успіху.

2. PEST-аналіз — це інструмент історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу *далекого зовнішнього середовища.* Але реальне життя, по-перше, ширше і багатог-ранніше 4-х складових його елементів. А по-друге, для кожної конкретної організації в її зовнішнім середовищі існує свій особливий набір ключових факторів, що безпосередньо і найбільш істотним чином впливає на її конкретний бізнес.

Відомо, що зовнішнє середовище організації — це конкурентне середовище, де організація здійснює реалізацію свого продукту. Стан такого середовища постійно міняється.

Тому, як уже відзначалося раніше, найважливіше завдання стратегічного керування організації — це забезпечення її ефективної адаптації до будь-яких значних змін зовнішнього середовища.

Очевидно, що для виконання такого завдання необхідно проводити збір,

моніторинг і стратегічний аналіз відповідної інформації. Тому що сучасне зовнішнє середовище будь-якої організації характеризується постійним наростанням факторів складності і невизначеності, то стратегічний аналіз такого середовища повинен бути адекватно багатофакторним, системним і високопрофесійним.

При проведенні системного стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації доцільно *розрізняти далеке і близьке зовнішнє середовище.*

Загальновизнаний критерій поділу двох зазначених середовищ зводиться до того, що далеке зовнішнє середовище, на відміну від близького, при всій своїй значимості особливого чи специфічного значення саме для даної конкретної організації не має. Тому *далеке зовнішнє середовище називають також: загальним зовнішнім середовищем організації.*

PEST-аналіз — це конкретний *інструмент* стратегічного *аналізу* саме *далекого зовнішнього середовища* організації

Окремі фактори зовнішнього середовища на різні організації роблять різний вплив. При цьому вважається загальновизнаним, що великі організації від далекого зовнішнього середовища залежать більше, ніж дрібні.

Серйозний стратегічний аналіз далекого зовнішнього середовища для конкретної організації означає вихід на свій особливий перелік ключових факторів даного середовища і відповідний специфічний багатофакторний системний аналіз (табл.5.1).

Таблиця 5.1 - PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії організації

ПОЛІТИКА	P	ЕКОНОМІКА	E
1. Вибори президента		1. Загальна характеристика (підйом, спад)	
2. Вибори у Верховну Раду		2. Рівень інфляції	
3. Зміна законодавства		3. Динаміка курсу гривні	
4.Державне галузеве регулювання		4.Експортно-імпортна політика з продукту організації	
п+1 Сценарій №1: політика		п+1 Сценарій №1: економіка	
СОЦІУМ	S	ТЕХНОЛОГІЯ	T
1. Зміни в базових цінностях		1 .Державна технологічна політика	
2. Зміни в рівні і стилі життя		2.Значні тенденції в галузі НІОКР	

3. Відношення до роботи і відпочинку	3.Нові патенти
4. Демографічні зміни	4.Нові продукти
5. Зміна структури доходів	5.Технологічні змінив країні
п+1 Сценарій №1 соціум	п+1 Сценарій №1 технологія

При такому стратегічному аналізі в організації як мінімум повинен бути повний перелік:

- факторів і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що роблять значний вплив на бізнес організації;
- факторів, що містять потенційні погрози бізнесу організації;
- факторів, розвиток яких містить нові можливості для бізнесу організації.

Складання зазначених переліків, моніторинг відповідної інформації, системний аналіз усіх факторів і тенденцій, розробка на основі аналізу проектів адекватних стратегічних рішень і, нарешті, перетворення самих рішень у конкретні позиції "живої стратегії організації" — усе це міститься у певній системі професійної діяльності. Одне з робочих її найменувань — підсистема стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища організації.

У різних організаціях можливі різні варіанти побудови зазначеної підсистеми. Кращий варіант — це коли моніторинг і первинний аналіз конкретних позицій правильно розподілені між відповідними спеціалізованими службами організації. Це значить, що фінансові позиції зовнішнього середовища аналізує фінансова служба, маркетингові — відділ маркетингу, технологічні новинки — технологи і т.д.

Але при цьому загальне зведення усіх приватних позицій стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища повинен робити якийсь один спеціалізований підрозділ, наприклад, відділ стратегічного розвитку організації.

Тому перший і простий крок у справі побудови системи стратегічного аналізу зовнішнього середовища в організації може полягати в створенні підсистеми регулярного моніторингу джерел, що представляють інтерес для організації.

Аналіз ближнього оточення фірми

Зовнішнє середовище організації — це не тільки середовище реалізації її продукту, але це ще і сфера, що постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу організації. Зовнішнє середовище — це своєрідний чи особливий бізнес-ресурс організації.

В основному саме як своєрідний ресурс виступає певна частина так званої ближньої сфери зовнішнього середовища організації. До цієї частини ближнього оточення організації можна віднести:

- ринок робочої сили (трудові ресурси);
- ринок капіталу (фінансові ресурси);
- ринок технологій (технологічні ресурси);
- ринок матеріалів (матеріальні ресурси);
- ринок інформації (інформаційні ресурси);
- ринок постачальників комплектуючих (кооперація);
- ринок всіх інших факторів бізнесу організації.

Споживачі. Найважливіший сегмент ближнього зовнішнього середовища організації складають споживачі чи покупці її продукту-товару. Для будь-якого менеджера є очевидним, що і тактичний і стратегічний аналіз покупця — це найважливііле завдання керування організацією.

Ми не будемо тут докладно розкривати основні компоненти продуктово-маркетингової стратегії, — їй присвячений окремий параграф даного посібника.

Конкуренти. Іншим важливим сегментом ближнього зовнішнього середовища організації є її конкуренти.

Важливість стратегічного аналізу головних і основних конкурентів організації очевидна. Стратегічний аналіз конкурентів — це спеціальний об'єкт продуктово-маркетингової стратегії організації. А на забезпечення конкурентоспроможності націлені всі спеціалізовані стратегії організації.

Стратегія як єдине ціле, у кінцевому рахунку, зводиться до утримання, створення і розвитку стратегічних конкурентних переваг даної конкретної організації.

Аналізувати ближнє оточення найбільш ефективно рекомендується за допомогою SWOT-аналізу, що є, по суті, дуже універсальним аналітичним інструментом, галузями застосування якого можуть бути: стратегічний аналіз; загальний і цільовий тактичний аналіз; функціональний аналіз (наприклад, аналіз продукту, маркетинговий аналіз, фінансовий аналіз) і т.д. Суть методу і застосування даного інструмента на конкретному прикладі буде розглянуто трохи нижче.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте зовнішнє середовище підприємства
2. Який механізм аналізу мікросередовища?
3. Який механізм аналізу макросередовища?
4. Які основні фактори характеризують SWOT-аналіз підприємства?

Лекція 6.

Тема 6: Загальні методи стратегічного аналізу

План:

1. Поняття стратегічного аналізу підприємства.
2. Етапи стратегічного аналізу підприємства

Література [7,11,14,17,23,25,27-31].

Ключові слова: етап, стратегічний аналіз, маркетинговий аналіз, виробничий аналіз, кадровий аналіз, фінансовий аналіз, інноваційний аналіз.

1. Поняття стратегічного аналізу підприємства

З цією метою в закордонній практиці широко застосовують метод SWOT, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Оцінка сили фірми і її слабостей, а також її можливостей для неї звичайно називається "SWOT-аналізом" (S — strength — сила, W — weakness — слабість, O — opportunities — можливість, T — threats, тобто небезпеки чи погрози). SWOT-аналіз — перевірений практикою інструмент для одержання огляду стратегічної ситуації фірми. Він підлеглий основному принципу — стратегія повинна забезпечувати гарну відповідність внутрішніх можливостей компанії (її сильних і слабких сторін) з її зовнішньою ситуацією (відбитої частково в її можливостях і небезпеках).

Методологія SWOT допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі — встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії фірми.

Деякі фахівці вважають, що найбільш традиційний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища як ресурсу організації — це SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін організації.

Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони як гарний ресурс організації зберегти і постаратися додатково підсилити; а слабкі сторони, — тобто поганий внутрішній ресурс — усунути.

Отже, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи її сили треба використовувати як "цеглинки" для побудови унікальної конкурентної переваги саме даної організації. І, навпаки, виявлені слабості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, — ліквідувати як елемент, що для даної організації є шкідливим і далеким.

SNW — це абревіатура трьох англійських слів, два з яких уже відомі, а N—

Neutral — нейтральна позиція (сторона).

Таким чином, при SNW-підході чи стратегічному SNW-аналізі усе викладене про SW-підхід зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N — позиція.

Як показала практика, у ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію найкраще фіксувати средньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

У результаті одержуємо: по-перше, при SNW-підході всі достоїнства SW-підходу залишаються в силі; по-друге, при SNW-аналізі чітко фіксується ситуаційний средньоринковий стан, тобто своєрідна нульова точка конкуренції.

Тому для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дана конкретна організація щодо усіх своїх конкурентів за всіма — крім однієї — ключовими позиціями чи факторами знаходиться в стані *N* (нейтральна) і тільки за одним фактором — у стані S (сильна).

Отже, SNW-підхід — це значний розвиток SW — SWOT-підходу

Відповідальність за пророблений аналіз несе керівник.

Аналіз можна почати із з'ясування факторів успіху минулої діяльності підприємства — тих рис, значень, навичок, можливостей і досягнень, на підставі яких діяльність підприємств вважається успішною

На даному етапі використовуються знання і досвід персоналу підприємства.

Як метод робіт часто використовують спільне мислення (наприклад, "мозковий штурм").

Дані для аналізу збираються з наявного статистичного чи іншого матеріалу шляхом анкетування, інтерв'ювання й експертних оцінок.

Основним завданням проведення аналізу є збір різнобічних знань, інформації і навичок для одержання висновків службовців базою стратегічного планування.

Зведення з настільки різних джерел, як статистика, бухгалтерські звіти та інші роботи, можуть вважатися об'єктивними, оскільки вони позбавлені суб'єктивних оцінок людей.

Суб'єктивні поняття людей все ж варто серйозно брати до уваги в процесі планування, хоча вони можуть містити і різні оцінки.

Аналіз вихідних позицій може бути стимулом у розробці стратегічного плану тільки при наявності висновків, що з нього випливають.

Проведена робота для виявлення стратегій буде неповною без виявлення сильних і слабких сторін організації, що можуть бути конкретизовані на основі

більш глибокого вивчення функціональних зон підприємства за основними аспектами внутрішнього середовища організації (видами діяльності).

При цьому, як правило, розглядаються наступні економічні і соціальні категорії:

- маркетинг;
- фінанси;
- виробництво;
- трудові ресурси;
- культура фірми і керування;
- імідж (образ) фірми.

При обстеженні *функцій маркетингу* заслуговують на увагу наступні галузі для аналізу;.

• Частка ринку і конкурентоспроможність — бажана частка ринку у відсотках до його загальної ємності — є істотною метою, що встановлюється і контролюється вищим керівництвом. Щоб забезпечити прибутковість, зовсім не обов'язково контролювати весь ринок. Наприклад, автомашини марки "Джип" займають тільки 2 % автомобільного ринку, однак "Джип" є прибутковим і зростаючим напрямком у галузі.

• Розмаїтість і якість асортименту виробів. Багато фірм задовольняються єдиним чи обмеженим асортиментом товарів і послуг. "Кросспен" випускає обмежений асортимент авторучок високої якості, користується популярністю і має високий прибуток.

• Ринкова демографічна статистика — одна із складних проблем і вимагає постійної уваги маркетологів.

• Ринкові дослідження і розробки, тобто розробка нових товарів, послуг і ринків.

• Передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів.

• Ефективний збут, реклама і просування товару (агресивна, компетентна група збутовиків може виявитися самим цінним надбанням фірми).

• Прибутки. Постійний контроль над цим узагальнюючим показником діяльності підприємств — найважливіший важіль керування при аналізі функцій маркетингу. Для некомерційних організацій першорядним завданням є ефективність їхньої діяльності.

Аналіз виробничого маркетингу є найважливішою функцією виробництва і безпосередньо пов'язаний з вибором конку-

(рентоспроможних стратегій. Тому є пряма необхідність розглянути даний аспект трохи докладніше.

У ході проведених маркетингових досліджень підприємство Намагається оцінити значення зовнішніх і внутрішніх перемінних.

Гомеостаз — стійкий стан рівноваги системи в динаміці взаємодії з середовищем

Рисунок 6.1 - Зразковий склад перемінних, що враховуються в маркетингових дослідженнях

Основна мета маркетингових досліджень полягає в одержанні необхідної інформації про ринок, про попит та пропозицію відповідних товарів, про ціни, конкуренцію і т.п. Наскільки важлива подібна інформація для виробників, можна судити хоча б з того, що три чверті великих фірм США мають власні відділи, що займаються проведенням досліджень. Для багатьох інших підприємств такі роботи виконуються за замовленнями численними консультаційними фірмами, університетами й іншими організаціями і фахівцями.

"Поле" маркетингової дослідницької діяльності дуже широке:

- вивчення характеристик ринку і його потенційних можливостей;
- аналіз розподілу ринкових часток між виробниками даних товарів, аналіз збуту;
- вивчення товарів конкурентів;
- реакції на нові товари, політики цін, реклами;
- довгострокове і короткострокове прогнозування й ін.

2. Етапи стратегічного аналізу підприємства

Необхідно підкреслити особливу важливість визначення проблеми і цілей дослідження. Від цього багато в чому залежать досягнення наміченого результату і раціональність зроблених витрат. Недаремно говорять, що правильно сформульована проблема— це половина її розв'язання. Тому саме встановлення проблеми дослідження і його цілей є перший крок у здійсненні цієї роботи.

Другим кроком буде аналіз наявної інформації із суті проблеми для того, щоб

оцінити достатність намічених зведень, а також джерела і методи збору додаткової інформації, якщо вона необхідна. При цьому повинні бути зіставлені можливі результати пошуку і намічувані витрати праці і фінансових ресурсів.

Якщо прийнято рішення проводити маркетингове дослідження, то на наступному етапі розробляється його план. Далі здійснюється збір потрібної інформації, виконується її аналіз і складається звіт про результати дослідження й отримані рекомендації з розв'язання поставленої проблеми. Не важко зрозуміти, наскільки значимими є кваліфікація й ерудованість працівників, зайнятих у дослідженні на всіх його етапах. Керівник відповідної маркетингової служби, розроблювачі планів досліджень, економісти, статисти, соціологи, психологи, фінансисти, фахівці з моделювання — от ті основні працівники, що необхідні для здійснення більшості маркетингових досліджень.

Підкреслимо, що результати дослідження, що представляються, повинні бути орієнтовані на потребу керівництва того чи іншого рівня в прийнятті певних рішень і містити не стільки опис застосованих у дослідженні методів і засобів, їхньої вірогідності і т.п., скільки конкретні результати і рекомендації з оцінкою можливих варіантів рішень і їхніх наслідків.

Розрізняють кон'юнктурні, ринкові і маркетингові дослідження. Перший тип здійснюється, коли необхідно оцінити стан і перспективи розвитку господарської і ринкової кон'юнктури з метою визначення періодів інвестування виробництва нових продуктів, на які є попит.

Ринкові дослідження вимагаються, якщо виробник товарів хоче зорієнтуватися щодо ринків, на яких він може реалізувати свою продукцію, і факторів, що впливають на дані ринки.

Маркетингові дослідження виступають як інформаційна основа досягнення таких цілей, як реалізація певного обсягу продажів, створення і виведення на ринок нових товарів, збільшення ринкової частки, удосконалювання цінової, сервісної чи рекламної політики і т.п. Повинно бути ясно, що кожен наступний тип дослідження містить у собі попередній.

Маркетингові дослідження розрізняються також у залежності від джерел інформації:

- коли інформація знаходиться на місці роботи дослідника,
- коли дослідник звертається до місць перебування інформації,
- при поєднанні першого і другого підходів.

Очевидно, що в першому випадку працюють із вторинною інформацією, а в другому — з первинною; у третім же представленні про об'єкти дослідження, отримані на основі вторинної інформації, доповнюються і поглиблюються за допомогою безпосередніх контактів зі споживачами, іншими організаціями. Треба мати на увазі, що одержання первинної інформації — це дороге "задоволення", але воно надзвичайно важливе при виробленні і прийнятті відповідних рішень.

Один з істотних елементів навколишнього середовища підприємства — конкуренція. Без знання конкурентів малоймовірні кваліфікована розробка і прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Вивчення конкуренції повинно йти від потреб і споживачів, оскільки будь-який виробник, що обслуговує ті ж потреби, що і дане підприємство, хоча б і за допомогою інших товарів, є його конкурентом,

зменшуючи кількість потенційних споживачів його продукції.

Усяке підприємство, кожен виробник товарів для того, щоб вижити в умовах конкуренції, направляє свої зусилля на формування такого комплексного параметра своєї продукції, як конкурентоспроможність. Комплексність названого параметра полягає в тому, що він являє собою складним чином створювану

єдність різноманітних характеристик. Серед них: якісні Ознаки, що визначають корисність продукції, тобто її споживчу вартість і ту чи іншу форму втілення цієї корисності:

- кількісні показники (величина, вага, ціна, витрата енергії і т.п.);
- цілий ряд супутніх характеристик, приміром, гарантія повернення покупцю грошей, якщо той не буде вдоволений товаром;
- забезпечення відповідного післяпродажного сервісу;
- проведення розпродажів у кредит чи за зниженими цінами і т.д.

Аналіз фінансового стану підприємства багато в чому визначає, яку стратегію вибере керівництво на майбутнє. Детальний аналіз фінансового стану може виявити вже наявні і потенційні внутрішні слабості, а також становище організації в порівнянні з конкурентами.

Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі. Крім того, будь-які можливі зміни в поведінці фірми, наприклад, вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід на нову галузь, вимагають великих фінансових витрат.

Дуже важливим для тривалого виживання фірми є безупинний аналіз виробництва, технологічних процесів з погляду їхньої ефективності.

При цьому необхідно відповісти на наступні питання:

- Чи можемо ми робити такі товари чи послуги за більш низькими цінами, ніж наші конкуренти? Якщо ні, то чому?
- Який доступ ми маємо до нових матеріалів? Чи залежимо ми від єдиного постачальника чи обмеженої їх кількості?
- Чи є наше устаткування (потужності) сучасними, і чи добре воно обслуговується?
- Чи розраховані закупівлі на зниження матеріальних запасів і часу реалізації замовлення? Чи існує адекватний механізм контролю над вхідними матеріалами і продукцією, що випускається?
- Чи піддана наша продукція сезонним коливанням попиту, що змушує вдаватися до тимчасового звільнення працюючих? Якщо це так, то як можна виправити дану ситуацію?
- Чи можемо ми обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати наші конкуренти?
- Чи володіємо ми ефективною і результативною системою контролю якості?
- Наскільки ефективно ми спланували і спроектували процес виробництва? Чи може він бути поліпшений?

Аналіз керування трудовими ресурсами. Джерела більшості проблем можуть бути виявлені в людях. Наше гасло 30-х років "Кадри вирішують все" не втратило своєї актуальності і донині. При цьому розглядають:

- компетентність і підготовку вищого керівництва;

- ефективність і конкурентність системи винагороди;
- ефективність підготовки і підвищення кваліфікації фахівців;
- просування по службі і планування кар'єри;
- умови праці і побуту;
- ступінь творчості й ініціативності;
- комунікабельність і здатність працювати в колективі.

Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівників з добре вмотивованими цілями, то вона в стані додержуватись різних альтернативних стратегій.

До інших факторів підприємства, що підлягають аналізу, можна віднести культуру й образ (імідж) фірми.

Культура керування — це сукупність досягнень в галузі науки й організації управлінської діяльності, реалізованих за допомогою методів і стилів керівництва, відповідно до принципів моралі, етики і права, що існують у суспільстві.

Високий рівень культури керування характеризується ефективністю функціонування системи керування, демократичним стилем керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, гласністю, інформованістю, прогресивністю у використанні засобів обчислювальної техніки.

Культура підприємства відтворює переважаючі звичаї, вдачі і чекання у фірмі. Керівництво використовує цю культуру для залучення працівників певних типів і для стимулювання лінії поведінки членів колективу. Тому, хоча культура і не основний рушійний фактор виробництва, її необхідно враховувати при проведенні аналізу.

Імідж фірми підкріплюється чи послаблюється репутацією фірми:

- Чи була фірма послідовна у своїй діяльності?
- Яке це підприємство в порівнянні з іншими в даній галузі?
- Яка система цінностей керівництва і рядових співробітників підприємства?
- Чи велика плинність кадрів на фірмі?
- Чи залучає вона гарних людей?

Після виконання даної роботи керівництво може визначити ті зони, на які необхідно звернути увагу негайно, і ті, котрі можуть почекати. Важливо також визначити зони, на які можна спиратися, щоб скористатися можливостями в зовнішнім середовищі.

Аналіз внутрішнього середовища організації повинен завершуватися виявленням сильних і слабких сторін підприємства, його можливостями і погрозами, пов'язаними з впливом зовнішнього середовища.

Питання для самоперевірки

Як функціонує механізм стратегічного аналізу підприємства?
Який механізм функціонального аналізу підприємства?
Які головні управлінські завдання та інструменти стратегічного аналізу?
Які основні управлінські завдання та інструменти збалансованої системи показників?

Лекція 7.

Тема : Види, фактори та особливості спостереження за зовнішнім середовищем

План:

1. Поняття та загальна характеристика факторів, які впливають на вибір стратегії.
2. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на фірму.
3. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу.

Література [4,6,11,15-21, 29].

Ключові слова: конкурентна позиція, матриця, поле, діагностика, зовнішнє середовище безпосереднього впливу

1.Поняття та загальна характеристика факторів, які впливають на вибір стратегії

В даний час існує досить великий вибір стратегій, що успішно використовують різні підприємства залежно від їхніх цілей і місії, наприклад такі:

1. Конкурентна стратегія. Зниження витрат виробництва, підвищення якості, індивідуалізація продукції і послуг.
2. Продуктивно-ринкова стратегія. Визначення видів конкретної продукції і технологій, які фірма буде розробляти.
3. Маркетингова стратегія. Виявлення того, що потрібно споживачу. Зроби це краще за конкурентів. Піднеси це краще інших і при цьому не нашкодь природі і споживачу.
4. Стратегія управління набором галузей. Контроль за всіма видами діяльності і номенклатурою. Введення нових галузей і припинення діяльності тих, котрі не погодяться з цілями фірми.
5. Коли підприємство може переводити досить швидко свої ресурси в галузі з привабливими можливостями.
6. Коли бізнес не є критичним чи залежним від ключових компонентів портфеля ділових інтересів компанії (тобто збір прибутків з неосновних сфер бізнесу є стратегічно більш кращим, ніж збір з головних сфер бізнесу).
7. Коли бізнес не сприяє іншим бажаним наслідкам (стабільності продажів, престижу, гарному асортименту продукції) у загальному бізнесі портфеля компанії.

Більшість з цих семи умов найбільше сприяють бізнесу збору врожаю.

Такі стратегії мають найбільший сенс для диверсифікованих компаній, що здійснюють кілька побічних, не основних, Напрямків бізнесу при слабких

конкурентних позиціях чи у непривабливих галузях. Ці фірми можуть переміщати фінансові потоки з непривабливих і таких, що не мають центральних значень, напрямків бізнесу у підприємства і напрямки з великим потенціалом прибутковості чи в нові напрямки бізнесу.

Стратегії повороту необхідні, коли бізнес знаходиться на грані кризи. Метою даної стратегії є виявлення причин і джерел конкурентних і фінансових слабких місць фірми чи виду діяльності (бізнесу) у найкоротший час.

Першим завданням менеджменту при формуванні придатної поворотної стратегії є діагноз того, що є коренями тяжкого стану речей. Ними можуть бути:

- несподіване падіння продажу у результаті слабкого господарювання;
- невдало обрана стратегія конкуренції;
- перевантаженість боргами.

Виникає законне питання: чи може бізнес бути врятований, чи ситуація безнадійна?

Розуміння того, що неправильно в бізнесі і наскільки серйозні його стратегічні проблеми, є дуже істотним у зв′язку з тим, що різні діагнози приводять до різних поворотних стратегій.

Найчастіше неприємності в бізнесі виникають від занадто великих заборгованостей, що виникають у результаті переоцінки можливостей потенційного підвищення продажу. Іншими причинами можуть бути:

- нехтування ефектами зниження прибутків у результаті надмірно агресивних спроб купити частку в ринку шляхом різкого підрізання цін;
- перевантаженість фірми (бізнесу) обтяжливий фіксованими витратами через нездатність фірми найбільш раціонально використовувати свою виробничу потужність;
- помилковість капітальних вкладень чи їхніх напрямків у дослідження і розробки щодо посилення конкурентних позицій і прибутковості;
- невдалість чи несвоєчасність виходу з ефективними інноваціями;
- ставки на довгострокові технологічні досягнення;
- перебування в надмірному оптимізмі щодо здатності проникати на нові ринки;
- введення частих змін у стратегію (через те, що попередня стратегія не була виконана);
- програш в силі за рахунок конкурентної переваги, якою володіють більш успішні суперники.

Лікування цих хвороб і досягнення успішного повороту в бізнесі може включати такі дії:

- перегляд існуючої стратегії;
- збільшення зусиль для підвищення доходів;
- досягнення зниження витрат;
- продаж активів з метою збільшення готівки для збереження частини бізнесу, що залишилася;
- використання комбінації цих дій.

Використання розглянутих чи інших стратегій вимагає уважного, скрупульозного вивчення і зваженого виробу.

Сучасне поняття ділової стратегії ґрунтується на уявленні про неї як про один з процесів управління організацією з урахуванням перспективи розвитку подій і адекватної поведінки самої організації. При цьому мається на увазі, що стратегія повинна:

- відбивати управлінську філософію фірми;
- орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів;
- враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- складатися з різноманітного етапу розробки й етапу реалізації;
- відповідати виклику оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг;
- спиратися на людський потенціал як основу організації;
- відбивати природоохоронні заходи фірми й екологічні наслідки прийнятих рішень.

Зазначені принципи у своїй сукупності дозволяють підприємству виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

У той час стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємин усередині організації, а також її позиції в навколишньому середовищі.

Якщо мета визначає те, до чого прагне організація, що вона хоче одержати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким чином, за допомогою яких дій вона зуміє досягти своєї мети в умовах конкурентного оточення, що змінюється.

Таке розуміння стратегії виключає визначеність у поведінці організації, тому що стратегія, допомагаючи просуватися у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору в ситуації, що змінюється.

З іншого боку, таке тлумачення стратегії справедливе тільки при розгляді на верхньому рівні підприємства.

Для більш низького рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня перетворюється на мету, хоча для більш високого рівня вона є засобом. Так, наприклад, стратегії поведінки на ринку, розроблені для фірми в цілому, для маркетингової служби цієї фірми виступають у вигляді цільових настанов. Щоб уникнути подвійності даного поняття, тут буде розглядатися тільки стратегія фірми в цілому, тобто ділова стратегія підприємства.

Необхідно пам′ятати, що по своїй суті будь-які стратегічні заходи, до яких вдається підприємство мають інноваційний характер, оскільки вони та чи інакше базуються на нововведеннях у його економічному виробничому чи збутовому потенціалах. Так, наприклад, одна з характерних для ринкового господарювання стратегій – продуктово-ринкова – спрямована на розвиток нових видів продукції, сфер і методів збуту, тобто ґрунтується винятково на інновації. Це ж стосується й інших типів стратегій. Так, стратегія розвитку підприємства передбачає забезпечення стійких темпів його розвитку і функціонування. Вона також ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень, тобто на комплекс інновацій. Однак для цілей організації і планування доцільний їхній окремий розгляд у рамках спеціально виділених стратегій нововведення.

У загальному випадку будь-яка економічна стратегія – це довгостроковий план утримання підприємства в такому стані, який би відповідав головному принципу – ефективності.

Після того як керівництва зіставило зовнішні погрози і можливості з внутрішніми силами і слабостями, тобто виконало управлінське обстеження, воно може приступити до визначення стратегії фірми. Іншими словами можна сказати, що керівництво уже відповіло на питання: “Якою справою ми займаємося?” і готове займатися наступними питаннями: “Куди ми прямуємо?” і “Як потрапимо з цієї точки, де ми перебуваємо зараз, у ту точку, де ми хочемо бути?”.

Відповіді на поставлені питання можуть бути дуже складними, тому що необхідно чітко визначитися із суттю проблеми і потенційною можливістю її розв’язання.

Наприклад, активний пошук методів підвищення ефективності роботи якогось підрозділу фірми здійснити досить складно, тому що існує безліч взаємозалежних виробничих факторів. Зокрема, якщо аналітик робить помилку, то ОПР (особа, що приймає рішення) може неусвідомлено збільшити проблему. Існує небезпека і синергетичного ефекту. Правильно обрана проблема – половина успіху. Дійсно, діагноз встановлюється за симптомами, до дають гарантію правильного лікування.

У промисловості цими симптомами можуть бути – низький прибуток, збут, продуктивність і якість, високі витрати, конфлікти в колективі, велика плинність кадрів.

Часто кілька таких факторів доповнюють один одного. Як правило, величезні витрати спричиняють зниження прибутку.

Виявити симптоми виробничих “хвороб” – значить визначити проблему в загальному вигляді. Дуже важливо на даному етапі визначити об′єктивні обмеження рішення проблеми (чи досить капіталу, працівників потрібної кваліфікації), етичні міркування і правильно вибрати необхідні альтернативи зі всієї існуючої безлічі.

Відомо, що стратегія в теорії менеджменту – поняття абстрактне, але їй властиві деякі характерні риси.

- По-перше, найчастіше розробка стратегії не приносить підприємству користі безпосередньо і раптово. Процес її розробки закінчується не негайною дією, а тільки встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить зростання і зміцнення позицій компанії.

- По-друге, стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом безупинного пошуку. Вона не може передбачити всіх змін, а дає лише узагальнену інформацію, канву для оперативних дій керівництву підприємства.

Характерна риса стратегії полягає в тому, що її успішне використання передбачає обов’язковий зворотний зв’язок, що дозволяє постійно коригувати стратегічний вибір.

Далеко не кожен керівник підприємства здатний мислити стратегічно.

Для стратегічного мислення необхідна наявність таких п’яти елементів:

- перший – уміння змоделювати ситуацію, зрозуміти закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю і якістю їхньої

продукції зі споживачами, як власної компанії так і клієнтів. Таким чином, частиною стратегічного мислення є аналіз;

- другий елемент – здатність виявити необхідність змін, що у даний час відбуваються набагато інтенсивніше, ніж раніше;
- третій елемент – здатність розробляти стратегію змін;
- четвертим елементом є здатність використовувати в ході змін надійні методи. Знання того, з чого будується стратегічне управління, знайомство з питаннями стратегій можуть служити доброю підмогою грамотному менеджеру;
- п′ятий елемент - це здатність втілювати стратегію в життя. Усі розумові і творчі зусилля, що вкладаються в розробку стратегії, можуть виявитися порожнім звуком, якщо підприємство не зможе їх реалізувати. У той час і дії, не підкріплені думкою, звичайно виявляються марними. Тільки мислення і динамізм його реалізації, що доповнюють один одного, можуть привести до успіху.

Вибір стратегій для підприємств умовно можна розділити на три етапи:

- розробку стратегії;
- доведення;
- аналіз.

«Зовнішнє середовище - це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але що впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребуючі прийняття управлінських рішень».

Різні фірми і менеджери по-різному формують і виконують завдання, пов'язані з розробкою стратегії. Але існує кілька основних тез (особливостей, передумов), що стосуються стратегій, які повинні бути зрозумілі всім менеджерам фірми, особливо вищої і середньої ланки.

1. У більшості випадків стратегія формулюється і розробляється топ-менеджментом, але в її реалізації беруть участь менеджери всіх рівнів.
2. Стратегія повинна розроблятися з урахуванням перспективи розвитку всієї корпорації, а не тільки з урахуванням інтересів конкретного керівника.
3. Стратегія в цілому й окремі її складові повинні обґрунтовуватися спеціальними численними дослідженнями і фактичними даними.
4. Стратегія додає фірмі визначеності, індивідуальності, що дозволяє їй залучати висококваліфікованих фахівців для участі в розробці і реалізації стратегії.
5. Стратегія, представлена у формі стратегічного плану, повинна бути гнучкою, щоб можна було проводити необхідні коректування через зміни в зовнішньому середовищі.
6. Розробка стратегії закінчується встановленням загальних напрямків розвитку фірми, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення конкурентоспроможності фірми.
7. На основі сформованої стратегії розробляються програми і плани-проекти.
8. Стратегія підлягає коректуванню або зовсім від неї відмовляються, якщо фірма досягає поставлених цілей.

9. Успішна реалізація стратегії неможлива без здійснення постійного контролю за її виконанням.

Отже, стратегія ініціюється вищим керівництвом фірми. Але ступінь і форми участі, роль і поведінка вищих керівників при розробці стратегії можуть бути різними. Виділяють чотири підходи до розробки стратегії:

Головний стратегічний підхід. Керівник фірми виступає як головний стратег, справляючи сильний вплив на оцінку стану, аналіз альтернативних стратегій і на різні деталі розробки стратегії. Це, звичайно, не означає, що керівник сам робить усю роботу, але це свідчить про те, що він особисто виступає в ролі головного архітектора стратегії.

Підхід «делегування повноважень». Керівник фірми передає повноваження, що стосуються розробки стратегії, іншим підрозділам або менеджерам (наприклад, відділу стратегічного планування, спеціальній комісії довірених або одному підлеглому, або одному зі своїх заступників}. Керівник наче спостерігає з боку за ходом розробки стратегії, переглядаючи звіти, проміжні розробки, беручи участь в обговоренні важливих питань і рекомендацій, що стосуються стратегії. Тільки коли стратегічний план пройде офіційне обговорення й одноголосно буде прийнятий усіма, хто брав участь у його розробці, керівник затверджує його.

Перевага такого підходу полягає в тому, що до розробки стратегії залучаються керівники всіх рівнів, тому в першого керівника є можливість широкого вибору із запропонованих стратегічних ідей.

Недоліком підходу є те, що керівник фірми може бути настільки віддалений від процесу розробки стратегії, що перестає здійснювати реальне стратегічне керівництво.

Спільний (колабораціоністський) підхід - це проміжний варіант між попередніми двома підходами. Керівник фірми залучає до розробки стратегії своїх підлеглих. Запропонований ними варіант стратегії повинен бути підтриманий основними учасниками.

Перевагою цього підходу є участь у розробці стратегії тих працівників фірми, що будуть її реалізовувати, тобто вони займають позицію людей, зацікавлених в успішній розробці стратегії.

Ініціативний підхід. Керівник фірми особисто не зацікавлений ні у розробці деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для розробки погодженої стратегії. По суті, керівник спонукає підлеглих йому менеджерів розумно розробити стратегію, захистити і запровадити її в життя. У цьому випадку процес розробки стратегії рухається знизу вверх. Вищестоящі менеджери оцінюють стратегічні пропозиції, розроблені менеджерами нижчестоящих ланок. Такий підхід знаходить застосування в диверсифікованих корпораціях, де керівник фірми (виконавчий директор) не має можливості особисто направляти розробку стратегії в кожному підрозділі. Участь керівництва корпорації в розробці стратегії може бути зведена до формулювання головних стратегічних напрямків розвитку корпорації в цілому.

Усі чотири підходи мають свої достоїнства і недоліки і можуть призвести до успішної розробки і реалізації чи до провалу стратегії. Ті чи інші наслідки

залежать від ефективності управління використовуваним підходом, уміння організувати сам процес розробки стратегії і від компетентності суджень учасників, які залучені до процесу.

Наступний етап визначення стратегії компанії відбиває основні особливості безпосереднього вибору стратегії. При цьому враховуються результати аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, результати портфельного аналізу, а також особливості реалізованих стратегій.

Розглянемо основні ключові фактори, які необхідно враховувати при виборі стратегії.

Стан галузі і конкурентна позиція фірми в галузі. Ці фактори можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд розробили методику вибору стратегії (рис.7.1), подану у вигляді матриці, в якій конкурентні позиції фірми зіставлені з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання.

Конкурентна позиція

Темпи зростання ринку	Слабка	**Сильна**
	Стратегічні можливості: - перегляд стратегії концентрації (для збільшення товарообороту); - купівля іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна інтеграція (як що вона підсилює позиції фірми); -диверсифікація; - злиття чи продаж більш сильної фірми; - закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості: - продовження концентрації в одному напрямку; - міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); - вертикальна інтеграція (якщо це зміцнює конкурентні позиції фірми); - диверсифікація у суміжні галузі
	Стратегічні можливості: - перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообороту); - злитя з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна інтеграція (якщо вона істотно зміцнює позиції фірми); - диверсифікація; - (внімання вершків» і відхід із ринку; - ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості: - міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); - диверсифікація у нові галузі; - спільні підприємства в нових галузях; - вертикальна інтеграція (якщо це зміцнює конкурентні позиції фірми); - продовження стратегії концентрації (зростання зарахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів)

Рисунок 7.1 - Матриця Томпсона і Стрікленда

Цілі фірми - це кінцевий стан, або кінцевий результат, до якого прагне фірма. Саме цілі додають певних особливостей вибору стратегії стосовно конкретної фірми.

Інтереси і ставлення вищого керівництва. Деякі представники топ-менеджменту можуть висловити негативне ставлення до нової розроблюваної стратегії тільки з тієї причини, що вони були учасниками розробки нині реалізованої стратегії. Іншими словами, підтримавши обрану стратегію, ці представники «підписалися» б у недостатній компетенції, виявленій ними при виборі

реалізованої стратегії. Рівень ризику, що може собі дозволити той чи інший керівник, може серйозно позначитися на виборі стратегії фірми. Відносини між окремими керівниками даної фірми, тобто особисті симпатії чи антипатії, також можуть сильно впливати на вибір стратегії.

Фінансові ресурси фірми. Стратегія вимагає певних змін у поведінці фірми, а отже - великих фінансових витрат. Тому обмеження у фінансових ресурсах безпосередньо впливають на вибір стратегії.

Кваліфікація працівників. Оскільки стратегія - це нововведення для фірми, що найчастіше полягає в переході до нових виробництв або до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва, то наявність кваліфікованих кадрів або поінформованість керівництва про те, як залучити потрібні кадри, може сильно вплинути на вибір стратегії.

Зобов'язання фірми. Фірма при переході до реалізації нової стратегії не може цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань. Тому раніше взяті на себе зобов'язання фірма повинна враховувати при виборі нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища також впливає на вибір стратегії. Фірма може залежати від постачальників і покупців своєї продукції, а також від соціальних, правових, екологічних та інших факторів.

Часовий фактор. Будь-які заходи, заплановані і здійснювані фірмою, мають певні тимчасові рамки. Тому врахування фактора часу й вміння управляти різними процесами в часі - найважливіша передумова успіху фірми, у тому числі при виборі стратегії.

3. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на фірму

Зовнішнє середовище фірми постійно змінюється. Тому стратегічне управління цікавить взаємодія фірми із середовищем, що змінюється, і у першу чергу питання, як повинна вести себе організація в довгостроковій перспективі, щоб підтримувати баланс обміну із зовнішнім середовищем.

Наведемо коротку характеристику основних методів оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на фірму.

Метод SWOT. При зміні факторів зовнішнього середовища перед окремою організацією відкриваються нові можливості чи створюються додаткові труднощі (загрози). Тому організація повинна вміти передбачати можливості і загрози, що виходять із зовнішнього середовища.

Для стратегічного дослідження зовнішнього середовища застосовується SWOT-аналіз, що проводиться як індивідуально, так і в групах. SWOT- це абревіатура чотирьох англійських слів: S - Strengths - сильні сторони, W - weaknesses - слабкі сторони, O - Opportunities - можливості, T -Threats - загрози. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами фірми. Така робота спрямована на те, щоб стратегія фірми якнайкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості і

загрози) з потенціалом фірми (сильними і слабкими сторонами). У технічному плані аналіз зводиться до правильного заповнення таблиці. Аналіз здійснюється у два етапи. На першому етапі спочатку заповнюється квадрант «Можливості», а потім - «Загрози». На другому етапі спочатку заповнюється квадрант «Сильні сторони», а потім -«Слабкі сторони».

Матриця SWOT-аналізу

(найменування організації)

Можливості		O	Сильні сторони	
1		1		
2		2		
3		3		
4		4		
…		…		
N_1		N_2		
Загрози			Слабкі сторони	
1		1		
2		2		
…		…		
M_1		M_2		

Зовнішнє середовище Організація

А. Томпсон і А. Стрікленд сформували орієнтовний набір характеристик, висновок з яких дозволяє скласти список можливостей і загроз для організації, що виходять із зовнішнього середовища.

Потенційні зовнішні можливості фірми:

- здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів чи вийти на нові ринки або нові сегменти ринку;
- шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольняти більше потреб клієнтів;
- здатність використовувати навички і технологічні ноухау у випуску нової продукції чи в нових видах уже випущеної продукції;
- вертикальна інтеграція (вперед або назад);
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- послаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку;
- поява нових технологій та ін.

Потенційні зовнішні загрози:

- вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами;
- зростання продажів продуктів-субститутів;
- повільне зростання ринку;
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів;
- законодавчі вимоги, що дорого коштують;
- висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни та ін.

Організація може видозмінити або доповнити список характеристик зовнішнього середовища, виходячи з особливостей діагностованої організації і ситуації, в якій вона перебуває.

Ретельний аналіз наведених вище характеристик дозволяє скласти список можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та визначити їхній вплив на організацію. У цій роботі беруть участь експерти, що оцінюють силу впливу факторів зовнішнього середовища в діапазоні від -5 балів (сильна небезпека) через 0 (відсутність впливу)) до +5 балів (сильна можливість). Експерти визначають також значущість кожного фактора. Факторам однієї природи й одного рівня притаманна рівна значущість, тому визначення значущості факторів здійснюють за групами факторів, наприклад:

Економічні фактори	3
Політичні фактори	1
Ринкові фактори	2
Виробничо-технологічні фактори	3
Конкурентні фактори	2
Міжнародні фактори	1
Соціальні фактори	2

Вплив *I*-ї групи факторів Q_i можна визначити за такими формулами:

Можливості: $+Q_i = \lambda_i \sum_j (+Pij),$

Загрози: $-Q_i = \lambda_i \sum_j (-P_{ij}),$

де ($+P_{ij}$), ($-P_{ij}$) - відповідно позитивна (від 0 до +5) і негативна (від 0 до -5) оцінка сили впливу *j*-го фактора *i*-ї групи факторів; λ-- значущість *i*-ї групи факторів.

Перелік можливостей і загроз включає як зважування факторів (для вимірювання значущості кожного фактора для даної організації), так і оцінку впливу фактора на організацію.

Для визначення найбільш впливових факторів фахівець із стратегічного аналізу середовища Дж. Х. Вілсон запропонував матрицю «ймовірність посилення фактора -вплив фактора на організацію» (рис. 7.2).

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

Рисунок 7.2 - Матриця «ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію»

Фактори, що потрапили на поля матриці ВВ, ВС, СВ, 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 на організацію виявлених можливостей і загроз. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 7.3)

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

Рисунок 7.3 - Матриця можливостей

Матриця складається з дев'яти полів можливостей, що мають різне значення для організації. Обов'язково треба використовувати можливості, що потрапили на поля ВС, ВП, СС, а можливості, що потрапили на поля СН, НП, НН, можна не брати до уваги при формуванні стратегії. Можливості, зображені на інших полях матриці, організація може враховувати за наявності відповідних ресурсів.

У такий же спосіб складається матриця для оцінки загроз (рис 7.4).

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле С?	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рисунок 7.4 - Матриця загроз

Найбільшу небезпеку для організації становлять загрози, що потрапили на поля ВР, ВК, СР. Загрози, що потрапили на поля НР, СК, ВВ, повинні бути також усунуті в першу чергу. Уважний підхід потрібний і до загроз, що знаходяться на полях НК, СВ, ВЛ. Постійна увага потрібна і до розвитку стану загроз, які потрапили на поля матриці, що залишилися.

Матричний аналіз використовується і при складанні профілю середовища з метою оцінки відносної значущості для організації окремих факторів середовища. У таблицю профілю середовища (рис. 7.5) виписуються окремі фактори середовища, що оцінюються експертами за такими шкалами:

- важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 - позитивна, -1 - негативна.
-

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, Д=АхВхС
1				
2				
3				
…				
N				

Рисунок 7.5 - Профіль середовища

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного фактора зовнішнього середовища для організації, обумовлена шляхом перемножування трьох експертних оцінок (Д = А х В х С), є основою для виділення тих факторів, що мають більш важливе значення для організації і заслуговують на пильну увагу.

Метод «5Х5» використовується для визначення найбільш значущих факторів зовнішнього середовища. Він містить у собі, що опосередковано відбито в назві методу, п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища.

1. Якщо Ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 із них.
2. Які 5 факторів зовнішнього середовища становлять для Вас найбільшу важливість?
3. Які 5 факторів із планів Ваших конкурентів Вам відомі?
4. Якщо Ви уже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення Ваших цілей?
5. Назвіть 5 зовнішніх просторів, що включають можливість змін, що могли б стати сприятливими для Вас.

Відповіді на зазначені питання формуються на основі ретельного аналізу зібраної інформації про зовнішнє середовище і розроблених прогнозів його зміни.

Метод «Перелік з чотирьох питань» включає основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактора зовнішнього середовища на майбутнє організації.

1. Як (позитивно або негативно) даний фактор може вплинути на положення організації?

2. Яка ймовірність посилення цього фактора, чи можна буде його простежити?

3. Наскільки великий буде вплив фактора на організацію?

4. Коли вплив цього фактора на організацію може ослабнути? Найближчим часом? У середньостроковому періоді? Через тривалий час?

3.Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності. Це:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);
- постачальники;
- партнери організації; а профспілки;
- місцеві органи влади.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій).

Це відбиває *складність зовнішнього середовища. Н*айбільш доцільним **підходом** до вивчення загального зовнішнього середовища є **системний підхід**, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

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

♦ *взаємозв'язок* факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;

♦ *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

♦ *динамічність і рухомість,* тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

♦ *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Питання для самоперевірки

1. Які фактори впливають на аналіз зовнішнього середовища підприємства?
2. Який механізм побудови конкурентного профілю підприємства?
3. Які головні матриці характеризують стратегічну позицію підприємства?
4. Охарактеризуйте етапи діагностики зовнішнього середовища безпосереднього впливу?

Лекція 8.

Тема 8. Портфельний аналіз і оцінка стратегічного потенціалу фірми

План:

1. Сутність та елементи портфельного аналізу
2. Етапи портфельного аналізу

Література [3,6-9, 21-25, 28-32].

Ключові слова: портфельний аналіз, стратегічна бізнес-одиниця, стратегічна зона господарювання, стртаегічні господарські підрозділи.

1.Сутність та елементи портфельного аналізу

Портфель бізнесів фірми (корпоративний портфель) - це вся сукупність стратегічних бізнес одиниць (СБО), які належать одній корпорації.

Стратегічна бізнес одиниця (СБО) або Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це підрозділи фірми, які:

- випускають товари однієї або декількох асортиментних груп;
- працюють на визначений ринок або його сегмент.

Наприклад: меблева фабрика виробляє: 1) меблеві стінки; 2) кухонні меблі; 3) спальні гарнітури для реалізації на ринку Донецька; 4) спальні гарнітури для реалізації на ринку Донецької області; 5) садові меблі; 6) кадки для фікусів, пальм та інше в експортному виконанні. Таким чином на меблевій фабриці діє 6-ть СБО. (Щодо порівняння, то в крупній американській фірмі нараховується до 30-ти СБО).

Аналіз портфеля бізнесів фірми (портфельний аналіз) є основою стратегічного управління.

Призначення портфельного аналізу полягає у встановленні відмінностей теперішнього стану фірми з її бажаним станом у майбутньому і причин цих відмінностей з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки та вилучення інвестицій з неефективних проектів.

Під час проведення портфельного аналізу оцінюють привабливість ринків і конкурентоспроможну можливість фірми діяти на цих ринках. При цьому використовуються такі критерії: 1) темпи зростання продажів; 2) сила конкурентної позиції; 3) стадія життєвого циклу; 4) частка ринку; 5) привабливість галузі 6) ін.

Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких питань:

- узгодження й зв'язок стратегій СБО;
- розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СБО;

- формулювання переліку стратегічних завдань для кожної СБО;
- зміни структури управління окремих підприємств;
- розвиток чи згортання бізнесу.

При проведенні аналізу використовують ефективний методичний прийом, що полягає у *вивченні окремого сегмента зовнішнього середовища фірми з погляду окремих тенденцій, можливостей і небезпек.*

Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання (СЗГ). СЗГ - це окремий сегмент оточення фірми, на який вона має (чи хоче одержати) вихід.

Результатом аналізу є оцінка перспективи розвитку СЗГ з погляду стабільності, норми прибутку і зростання фірми. Ініціатором такого підходу стала американська фірма «Дженерал електрик», яка запропонувала на додаток до цієї концепції ідею СБО.

Сегментація оточення фірми при визначенні СЗГ звичайно являє собою важке завдання. Рекомендації, які пропонують порядок виділення СЗГ, найчастіше зустрічаються в роботах І. Ансофа і А. Стерліна.

Процес виділення СЗГ:

1) визначення потреб, які необхідно задовольнити.
2) аналіз технологій, що використовуються на підприємствах фірми
3) аналіз типів клієнтів (споживачів)
4) визначення географічного району.

СЗГ звичайно характеризується великою кількістю змінних, тому фірма повинна описувати СЗГ, користуючись різними видами параметрів.

Дві групи видів параметрів опису СЗГ:

А. Прогнозні (фактичні) параметри характеристики внутрішнього середовища:

- перспективи зростання,
- головні фактори успішної конкуренції,
- перспективи рентабельності,
- очікуваний рівень нестабільності.

Б. Прогнозні (фактичні) параметри щодо зовнішнього середовища:

- розміри ринку,
- торгові бар'єри,
- склад конкурентів,
- державне регулювання та ін.
- купівельна спроможність,
- звички покупців,
- канали збуту,

Досвід західних фірм показує, що концепція СЗГ і СБО - це ефективний інструмент, що забезпечує фірмі ясне уявлення про майбутній стан її оточення, що дуже важливо для прийняття стратегічних рішень.

2.Етапи портфельного аналізу

Виділяють такі етапи портфельного аналізу:

1. Визначення відповідних СЗГ (зон господарювання) та їх дослідження без урахування структури фірми і продукції, що випускається нею.

2. Визначення перспективи розвитку ринків, які цікавлять фірму.

3. Визначення конкурентоспроможності усіх СБО фірми.

4. Для кожної СБО розробляється бізнес-стратегія (ділова стратегія).

5. Оцінка відповідність бізнес-стратегій корпоративній стратегії (у першу чергу з погляду рівня розрахункового прибутку і необхідних ресурсів).

Стратегічний аналіз портфеля бізнесів фірми припускає реалізацію ще деяких кроків:

1) оцінка привабливості кожної галузі, представленої в господарському портфелі компанії;

2) оцінка конкурентних позицій і конкурентної сили кожного з підрозділів компанії;

3) ранжирування різних підрозділів компанії за результатами їхньої минулої діяльності і за прогнозними оцінками їхнього майбутнього розвитку;

4) визначення того, які саме види діяльності мають важливі стратегічні відповідності з іншими видами діяльності господарського портфеля;

5) ранжирування господарських підрозділів за пріоритетністю інвестування;

6) використання результатів попереднього аналізу для розробки послідовних дій, спрямованих на поліпшення діяльності корпорації в цілому.

У цілому аналіз зводиться до побудови різних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці порівнюються між собою.

Питання для самоперевірки

Як виникає механізм економічного управління з погляду системного підходу до підприємства?

Який механізм взаємодії витрат, рівня операційної активності та прибутку підприємства у системі СУР-аналізу?

Які головні управлінські завдання та інструменти системи контролінгу?

Які основні управлінські завдання та інструменти збалансованої системи показників?

Лекція 9.

Тема : Балансовий метод: сутність та особливості застосування у стратегічному аналізі

План:

1. Сутність стратегічного балансу та особливості SWOT - аналізу
2. Методика розробки стратегічного балансу
3. Матриця SWOT - аналізу фірми

Література [7, 9-12, 14-19, 25-29].

Ключові слова: методика, матриця, загрози, можливості, сильні сторони, слабкі сторони, стратегічний баланс.

1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО БАЛАНСУ ТА ОСОБЛИВОСТІ SWOT – АНАЛІЗУ

Після проведеного аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно *зовнішнього середовища*, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно *внутрішнього середовища*.

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності.

Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства.

Можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Стратегічний баланс — це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які як негативно так і позитивно впливають на діяльність підприємства, які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву SWOT —аналіз.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються.

Можливості (opportunities) — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

2. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО БАЛАНСУ

Пропонуємо варіант розробки стратегічного балансу за такими етапами:

Перший етап. Зведений аналіз внутрішньої середи підприємства.

1.1. Застосування SNW-підходу до аналізу сильних і слабких сторін фірми. Найменування стратегічних позицій (факторів) і ключових питань для їх аналізу, запропоновані Дж. Пірсоном і Р. Робінсоном (табл. 9.1). Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації і про її слабкі і сильні сторони.

1.2. Складання більш узагальнюючого списку, переліку найбільш важливих і впливових сильних і слабких сторін організації. Примірний набір характеристик запропонований А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом (табл. 9.2.), висновок за якими і повинен допомогти скласти цей список.

Другий етап. Зведений аналіз зовнішньої середи.

Складання списку загальних зовнішніх можливостей та загроз для підприємства (приклад списку надано у табл. 9.3.).

Третій етап. Розподіл всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на два класи:

3.1. Відносно ступеню самостійності факторів: A) Фактори, що *залежать від діяльності* підприємства; B) Фактори, що *незалежні від діяльності* підприємства.

3.2. Відносно різних часових характеристик впливу: C) Фактори *короткострокової* дії. D) Фактори *довгострокової* дії.

Четвертий етап. Прогнозування тенденцій розвитку шансів і загроз.

Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз.

Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT- аналізу (табл. 9.4).

П'ятий етап. Складання стратегічного балансу

Форму стратегічного балансу наведено в таблиці 9.5. Матеріали дослідження, що були отримані в процесі попередніх етапів, відповідно до логічного розподілу розміщують за строками і стовпчиками вказаної таблиці.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних:

- одно- й багатофакторні методи; - описові та індуктивні методи;
- методи аналізу залежностей; методи аналізу взаємозв'язків;.
- регресивний, варіаційний, дискримінантний методи;
- факторний та кластерний аналіз.

Таблиця 9.1 – Загальна характеристика потенційних сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі (за А.А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом)

Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)
- повна компетентність у ключових питаннях; - адекватні фінансові ресурси; - гарне 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.	- 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.

Таблиця 9.2 – Загальні зовнішні можливості і загрози для підприємства, що використтовуються в SWOT – аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
- розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство; - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти) - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів - споріднена диверсифікація; - товари з доповненнями; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку.	- інфляція; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); - зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку або спад; - «ворожі дії» з боку держави; - зростання тиску конкурентів; - тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; - технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність.

Таблиця 9.3 – Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1 . Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
2. Оцінка зовнішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
3. Оцінка внутрішніх факторів (експертиза)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути ?
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)?	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Таблиця 9.4 - Форма стратегічного балансу для проведення SWOT-аналізу)

Фактори	Оцінка зовнішнього середовища підприємства				Оцінка внутрішнього середовища підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Коротко строкові	Довго-строкові	Коротко строкові	Довго-строкові	Коротко строкові	Довго-строкові	Коротко строкові	Довго-строкові
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Залежні від діяльності підприємства								
1.1 1.2 ….. 1..n								
II. Незалежні від діяльності підприємства								
2.1 2.2 …. 2.m								

Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалювання залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

3.МАТРИЦЯ SWOT - АНАЛІЗУ ФІРМИ

Після складання списку можливостей і загроз, списку сильних і слабких сторін організації та після аналізу стратегічного балансу настає етап установлення зв'язків між окремими факторами. На цьому етапі складається SWOT-матриця. В залежності від повноти інформації і мети аналізу можливо формування самих різноманітних видів SWOT - матриць. Наприклад, можливо за допомогою цього інструменту проаналізувати окремо тільки фактори довгострокової дії, або фактори, що залежать від підприємства, і т.д. На рисунку 9.1 приведено приклад матриці для аналізу інноваційного стану підприємства.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими *причинами*: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

3. Можливості:

3.1. Збільшення обсягів продажу у зв'язку з ростом потреби ринку .
3.2. Вихід на нові ринки або сегменти ринку.
3.3. Зниження витрат за рахунок унифікації конструкторських рішень.
3.4. Впровадження нових технологій.
3.5. Реструктуризація боргів до бюджету на довгостроковий період.
3.6. Можливість надання комплексу товарів та послуг.
3.7. Розширення номенклатурного ряду виробів.

1. Сильні сторони організації:

1.1. Наявність та підтримка необхідних технологій.
1.2. Широка номенклатура виробів, що виготовляються.
1.3. Наявність спеціалізованих ліцензій.
1.4. Монопольне положенння за деякими видами продукції.
1.5. Висока кваліфікація робітників професіоналів.
1.6. Можливість проведення монтажних та пусконалагоджувальних робіт
1.7. Ціни на товари нижче за основних конкурентів

Поле СМ

1.1	3.1	3.2	3.3			3.6	3.7
1.2		3.2		3.4			3.7
1.3		3.2			3.5		
1.4		3.2				3.6	
1.5	3.1					3.6	
1.6	3.1					3.6	
1.7	3.1	3.2					

2. Слабкі сторони організації:

2.1. Брак фінансових ресурсів.
2.2. Наявність застарілого обладнання.
2.3. Обладнання потребує витрат на заміну та ремонт.
2.4. Борги з податків до бюджету.
2.5. Недостатній розвиток служби маркетингу.
2.6. Кадрові проблеми.

Поле СлМ

2.1			3.3	3.4	3.5		
2.2			3.3	3.4		3.6	
2.3			3.3	3.4		3.6	
2.4					3.5		
2.5		3.2	3.3	3.4		3.6	3.7
2.6			3.3				

Рисунок 9.1 - Приклад матриці SWOT – аналізу стану фірми

Питання для самоперевірки

1. Як формуються загрози підприємства?
2. Як формуються можливості підприємства ?
3. Як формуються сильні сторони підприємства ?
4. Як формуються сильні сторони підприємства ?
5. Як формується стратегічний баланс

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

Лекція 10.

Тема 10. Загальні методи вибору стратегії

План:

1. Оцінка конкурентоспроможності фірми із застосуванням методу бенчмаркінга
2. Аналіз з конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей
3. Методика аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі (за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом)
4. Галузеві ключові фактори успіху (КФУ)
5. Методика виявлення та оцінки КФУ (за Р. Грантом)

Література [1-4, 12-14, 18, 21, 26-29].

Ключові слова: конкурентоспроможність, бенчмаркинг, метод ланцюжок цінностей, ключові фактори успіху, методика

1. Оцінка конкурентоспроможності фірми із застосуванням методу бенчмаркінга

Систематична оцінка конкурентної позиції фірми порівняно з основними конкурентами - важливий етап в аналізі стану фірми. Міцність конкурентної позиції фірми оцінюється не тільки за витратами, але і за такими важливими, з погляду конкуренції, показниками, як якість товару, фінансова стійкість, технологічні можливості та інші, стосовно основних конкурентів.

У практичному плані конкурентна позиція фірми оцінюється порівняно з позиціями основних конкурентів в розрізі кожного істотного показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі і конкуренції в ній.

Конкурентоспроможність фірми показує відмінності даної фірми від її конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Бенчмаркінг (Benchmarking) - новий напрямок управлінської думки, який з'явився в 50-х рр. XX ст. на межі менеджменту і маркетингу. Існує безліч різноманітних трактувань даного поняття.

В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента з продуктом фірми з метою підвищення конкурентоспроможності фірми. Бенчмаркінг це:

1) передова *технологія* конкурентного аналізу;

2) *концепція* природного розвитку, прагнення фірм до безупинного удосконалення;

3) *процес* удосконалення фірми (тобто безупинний пошук нових ідей, їх адаптація і використання на практиці) на основі вивчення досвіду фірм – лідерів з метою придбання стратегічних переваг та покращення конкурентних позицій на ринку.

Особливістю застосування концепції бенчмаркінгу є розуміння і підтримка цієї політики всіма співробітниками фірми і розподіл відповідальності за успішну реалізацію концепції між персоналом, що виконує роботу, яка справляє вплив на рівень якості продукції, що випускається. Стосовно окремого підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери й напрямки його діяльності.

Стратегічне планування - найважливіша сфера, для якої бенчмаркінг відіграє істотну роль. Виділяють п'ять основних принципів концепції бенчмаркінгу:

1. Концентрація на якості.

Цей принцип полягає в тому, що управління якістю повинне проводитися безупинно за всіма аспектами і функціями діяльності фірми, а не тільки на етапі надання послуги чи продажу продукту кінцевому споживачу. Основний лейтмотив - орієнтація на запобігання помилок і браку, а не на їх розпізнавання і виправлення. Іншими словами, в основу *концепції бенчмаркінгу* покладено методи запобігання, а не реактивні методи управління якістю продукції.

2. Важливість бізнес-процесів.

Зміст цього принципу - це відхід від функціональної будови організації і виділення в ній системи основних і допоміжних бізнес-процесів. Такий підхід визначається тим, що у функціональній організації відповідальність за проходження бізнес-процесів не закріплена за конкретним структурним підрозділом організації. Тому необхідно формувати «команду», яка б контролювала, регулювала і відповідала за його кінцевий результат. Призначення ж функціональних підрозділів зводиться до налагоджування комунікаційних взаємозв'язків між ними й ефективним обслуговуванням бізнес-процесів, що проходять в організації.

3. Необхідність врахування недосконалості класичної моделі загального менеджменту якості - Total Quality Management (далі TQM) у процесі планування бенчмаркінгової діяльності.

До особливостей класичної моделі TQM відносять: необхідність постійного вдосконалення; важливість і увага до покупця; культурні зміни; групову роботу; важливість внеску і відповідальність кожного працівника; контроль з боку вищого керівництва фірми. Результати впровадження системи TQM порівнюються з результатами діяльності фірми до впровадження TQM. По суті, ухвалення рішення про впровадження даної системи підкреслює неефективність управління фірмою в минулому. Наявні два основних протиріччя:

- навіщо зіставляти результати впровадження TQM з тим, що було неефективно;

♦ хто в організації об'єктивно може оцінити, що треба поліпшувати і наскільки.

Зазначені недосконалості класичної моделі TQM повинні враховуватися при плануванні бенчмаркінгової діяльності шляхом установлення пріоритетів у стратегічних цілях фірми з урахуванням основних особливостей стану конкурентного середовища. У центрі такого підходу повинно бути розуміння певних переваг конкурентів, про які бажано знати і впроваджувати їх у фірмі.

4. Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу.

Четвертий принцип спрямований на постійне вивчення мікросередовища фірми. Працівники організації повинні усвідомити і важливість внутрішніх бізнес-процесів та постійного їх вивчення. Керівництво організації має об'єднати ці два аналізи в єдину систему, що стане основою для реалізації процесу поліпшення в організації.

5. Бенчмаркінг - основа виживання.

Західний менеджмент на рівні окремої компанії стверджує (час - початок XXI ст.): без бенчмаркінгу виживання організації в умовах агресивного зовнішнього середовища неможливе. При цьому виділяються дві найважливіші передумови успішної реалізації бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність практично всіх працівників організації в необхідності змін, найчастіше значних. Виділяють кілька видів бенчмаркінгу:

Внутрішній бенчмаркінг припускає проведення порівнянь між різними підрозділами організації.

Бенчмаркінг із конкурентом полягає в зіставленні характеристик фірми з відповідними характеристиками конкурентів.

Функціональний бенчмаркінг припускає проведення порівняння з організаціями, ще не належать до даної галузі, але здійснюють таку ж функцію (функції), у поліпшенні якої зацікавлена фірма.

Загальний бенчмаркінг націлений на порівняння бізнес-процесів організацій, що належать до різних галузей.

Існують ще такі види бенчмаркінгу: продуктовий, стратегічний, оперативний, глобальний, витрат та ін.

Інформація для порівняння може бути отримана безпосередньо при обміні з іншими організаціями і з інших непрямих джерел. Зібрані дані поділяють на *дві категорії: 1)* показники діяльності фірми, тобто те, що нею досягнуто; 2) як і за допомогою яких методів і технологій ці показники було досягнуто. Аналіз даних, поданих у цих двох категоріях, дозволяє знайти відповіді на такі запитання:

- Наскільки великі відмінності між порівнюваними організаціями?
- Наскільки технології, застосовувані в інших організаціях, застосовні в даній організації?

Реакція керівництва організації на отримані відповіді виявляється в постановці нових питань, серед яких можна виділити основне: що необхідно почати, щоб фірма змогла досягти результатів бенчмаркінгового партнера. А оскільки процес покращання безмежний, то бенчмаркінг - це безупинний процес постійного поліпшення діяльності організації.

Наведена інформація показує, що існує прямий зв'язок бенчмаркінгу зі стратегічним управлінням у фірмі (рис. 10.1). Іншими словами, бенчмаркінг відіграє значну роль у формуванні стратегії фірми.

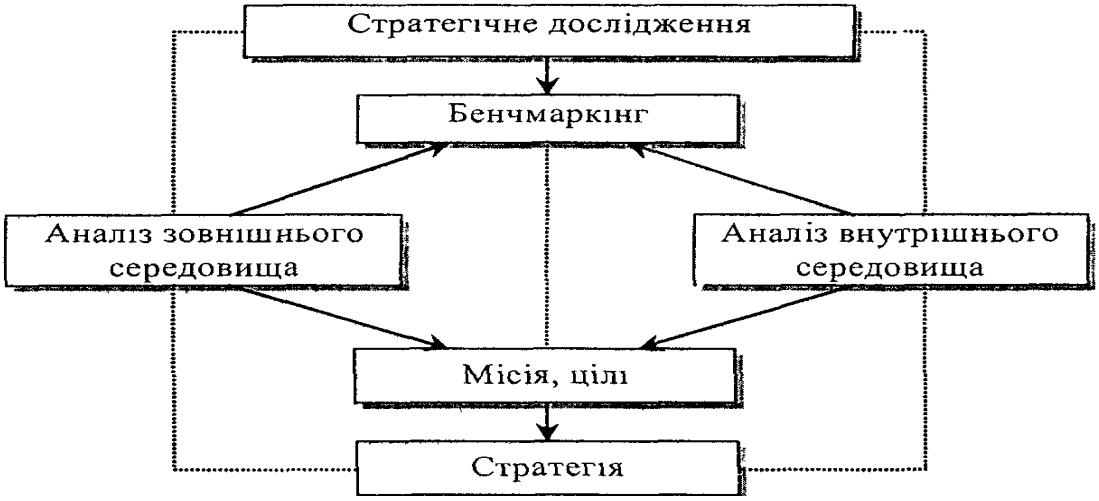

Рисунок 10.1 - Місце бенчмаркінгу у формуванні стратегії фірми

2. Аналіз з конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей

Найважливішою складовою аналізу стану фірми є конкурентоспроможність її цін і витрат стосовно найближчих конкурентів. Фірми-виробники, поставляючи свої товари кінцевим споживачам мають різні витрати. Різниця у витратах конкурентів може бути викликана:

- різницею у цінах на сировину, матеріали, комплектуючі, енергію й інші товари, куплені в постачальників;
- різницею в технології і віком устаткування;
- різницею у виробничих витратах;
- різницею в рівні залежності конкурентів від інфляції і від зміни обмінних курсів іноземних валют;
- різницею у витратах на маркетинг, продаж і просування товару, у витратах на рекламу;
- різницею у витратах на транспортування товару, що надходить і відправляється;
- різницею у витратах на збутову мережу.

Стратегічний аналіз витрат спрямований на зіставлення витрат фірми та її конкурентів. Одним з ефективних інструментів даного аналізу є ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості). Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із закупівель і поставок, продовжується в основному виробництві, розподілі оптового і роздрібного продажу продукту споживачам. Загальний вигляд ланцюжка цінностей фірми та її внутрішніх факторів вартості показано на рис. 10.2.

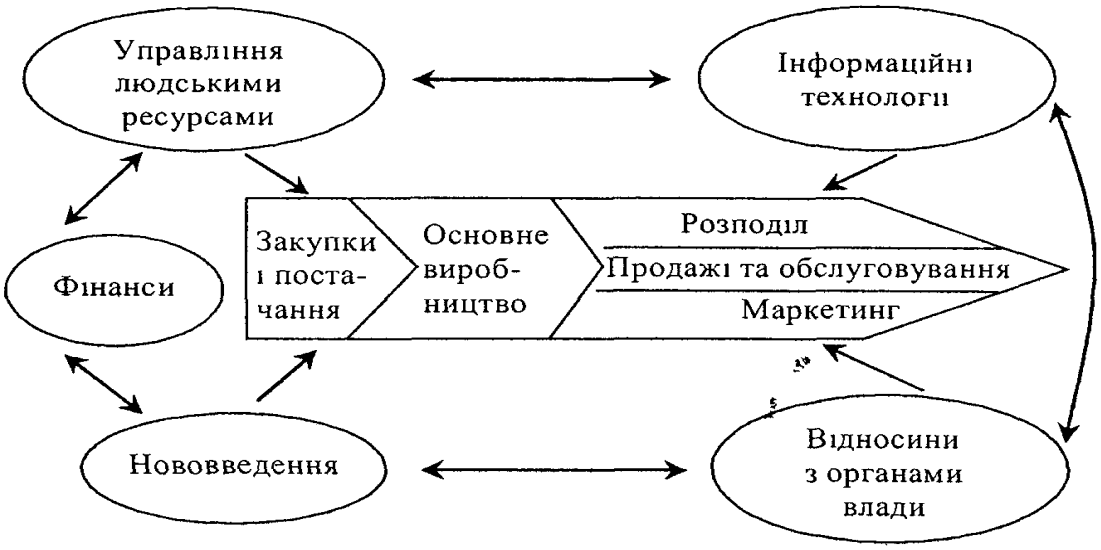

Рисунок 10.2 - Ланцюжок цінностей фірми і схема внутрішніх факторів вартості

Ланцюжок цінностей визначає діяльність, функції і процеси, реалізовані фірмою. Якщо далі диференціювати процеси на окремі види робіт, завдання, операції, то можна детально розібратися в структурі витрат фірми і визначити їхні основні елементи.

Очевидно, що різні ринкові умови висувають перед конкуруючими фірмами різні вимоги. По суті, існує певна ієрархія вимог ринку. Тому найважливіша проблема, що постає перед кожною фірмою, - якими навичками повинна володіти фірма, щоб задовольняти вимоги ринку. Чим більше ієрархія навичок фірми відповідає її ланцюжку створення вартості, тим вища її конкурентоспроможність.

Ключові елементи вартісного ланцюжка (див. рис. 10.2):

1. Стратегія основної діяльності.
2. Стратегія маркетингу, розподілу, продажів і обслуговування.
3. Стратегія нововведень.
4. Фінансова стратегія.
5. Кадрова стратегія.
6. Інформаційна стратегія.
7. Лобіювання своїх інтересів в органах влади.

Досліджуючи ланцюжок створення вартості, необхідно розібратися, на якому рівні організаційної ієрархії зосереджено ті чи інші функції, який ступінь впливу на них перерахованих вище ключових елементів і чи надає така структура максимальну вартість фірмі.

Для оцінки конкурентоспроможності фірми найчастіше необхідно знати не тільки ланцюжок цінностей фірми, але і розуміти всю систему створення вартості. У таких випадках проводять аналіз ланцюжка цінностей постачальників і посередницьких структур (рис. 10.3).

Аналізувати ланцюжки вартості постачальників необхідно тому, що результатом їхньої діяльності є продукція, що використовується в ланцюжку цінностей фірми-виробника. І від того, яка буде вартість, якість і комплектність продукції, що поставляється; відповідність її стандартам, будуть залежати загальні витрати фірми-виробника. Аналізувати ланцюжки вартості

посередницьких структур необхідно через таке: витрати і доход посередників входять у ціну, що сплачується кінцевим споживачем; діяльність посередників може сильно впливати на задоволеність покупця продукції.

Аналіз витрат і ланцюжків створення вартості є інструментом:

- при порівняльній оцінці цін і витрат фірми і її основних конкурентів;
- при визначенні ефективності окремих видів діяльності;
- при виявленні тих сфер діяльності фірми, що вимагають ретельного дослідження і постійної уваги.

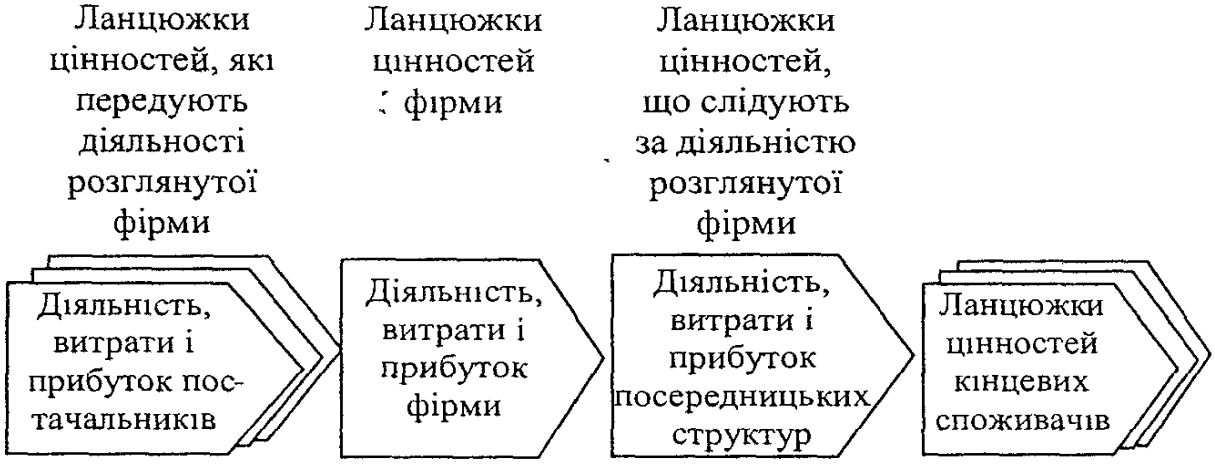

Рисунок 10.3 - Система ланцюжків цінностей

3. Методика аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі (за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом)

Для проведення аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі використовують методику, запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер та рівень конкурентної боротьби. Результати аналізу дозволяють розробити стратегію, відповідну до загальної ситуації в галузі та прийняти рішення щодо доцільності інвестиції на розширення діяльності компанії в даній галузі. Аналіз має проводитися в певній послідовності.

На першому етапі встановлюють основні економічні показники, які характеризують галузь (темпи росту ринку, географічні характеристики ринку, структура галузі, можливість економії на масштабах виробництва, капіталомісткість).

На другому етапі визначають конкурентні сили, що діють у галузі, та який їх вплив на ситуацію в галузі (напруженість конкурентної боротьби між продавцями, загроза виходу на ринок нових фірм, ступінь впливу постачальників та покупців).

На третьому етапі необхідно виявити ті чинники, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.

На четвертому етапі визначаються компанії, які мають найсильніші та найслабкіші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі доцільно спрогнозувати найбільш ймовірні кроки стратегічних конкурентів.

На шостому етапі можна встановити ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

На заключному етапі приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі та забезпечення високого рівня прибутковості.

При проведенні аналізу галузі та конкуренції в ній необхідно пам'ятати про дві речі: аналіз зовнішнього середовища не може здійснюватись суто механічно, коли у формулу підставляють отримані дані. Для однакових ситуацій є безліч варіантів дій. По-друге, повномасштабний аналіз галузі та конкуренції має проводитись кожні 1-3 роки. У проміжках керівники мають уточнювати картину згідно з надходженням нової інформації. Необхідно дуже добре знати ситуацію в галузі та умови конкуренції в ній, постійно слідкувати за ними - іншої альтернативи немає. Інакше менеджер не зможе приймати вдалі та своєчасні рішення у сфері стратегії.

4.Галузеві ключові фактори успіху (КФУ)

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) - це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма має забезпечити задля своєї конкурентноздатності та досягнення фінансових успіхів. Визначення КФУ з урахуванням переважаючих умов розвитку галузі і конкуренції в ній - найважливіше аналітичне завдання. КФУ в різних галузях розрізняються. Крім того, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій самій галузі під впливом змін загальної ситуації.

Види КФУ (за В.Г. Герасимчуком) відповідно до:

° *технології* — якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, можливість розробки нових товарів, ступінь оволодіння існуючими технологіями;

° *виробництва* - низька собівартість продукції, якість продукції, високий ступінь використання виробничих потужностей, вигідне місцезнаходження підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці;

° *реалізації продукції* - широка мережа оптових дистриб'юторів, широкий доступ до точок роздрібної торгівлі, наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії, низькі витрати на реалізацію;

° *маркетингу* - висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі та використанні продукції, чітке виконання замовлень покупців, різноманітність моделей та видів продукції, мистецтво продаж;

° *професійних навичок* - особливий хист, ноу-хау у галузі контролю якості, компетентність у дизайні, ступінь оволодіння технологією, здатність створювати ефективну рекламу;

° *організаційних здібностей* - рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на змінні умови, досвід та ноу-хау у галузі менеджменту;

° *інших факторів* - сприятливий імідж, загальні низькі витрати, сприятливе положення, приємність у спілкуванні, доступ на фінансові ринки, наявність патентів.

Слід відзначити, кількість КФУ в галузі не перевищує трьох-чотирьох. А серед цієї кількості тільки один-два мають найбільше значення. В кожній галузі є свої вимоги до ключових факторів успіху, які відображають особливості галузі.

Ключові фактори успіху можуть відрізнятися в залежності від типу діяльності або від вибраної стратегії ринкової сегментації. Але у кожній компанії будуть свої КФУ, які притаманні лише їй і дуже важливо визначити власні КФУ і провести за їх допомогою діагностику діяльності. КФУ - це інструмент, який допомагає зміцнювати бізнес.

5. Методика виявлення та оцінки КФУ (за Р. Грантом)

Один з підходів до виявлення ключових факторів успіху, запропонований Р. Грантом, базується на очевидній пропозиції, що успішна фірма повинна,

- по-перше, пропонувати на ринку продукцію, котру хочуть покупці,
- по-друге - встояти в конкурентній боротьбі.

Відповідно до цього підходу необхідно поставити два запитання:

1. Чого хочуть покупці?
2. Що необхідно фірмі, аби вижити у конкурентній боротьбі?

Для відповіді на перше запитання потрібно визначити характеристики цільової групи покупців, мотиви прийняття рішення про купівлю, також з'ясувати критерії, на основі яких відбувається вибір постачальників.

Друге запитання потребує розуміння конкурентної структури ринку та його окремих сегментів. Тут необхідно з'ясувати, на чому може базуватися конкурентна перевага фірми. Аналіз конкурентних сил по моделі М. Портера може дозволити визначити важливість таких факторів, як: економія на масштабі, співвідношення постійних та змінних витрат, контроль за системою товаророзподілу тощо.

У загальному вигляді логіка визначення ключових факторів успіху наведена на рис. 10.4.

В табл. 10.1 представлений приклад методу аналізу кількісних характеристик діяльності фірми.

Зважування факторів поширюється на кожний з КФУ у відповідності з їх важливістю. В табл. 10.2 КФУ 1 є найбільш важливим, але компанія оцінила його тільки на 6 балів. Навпаки, КФУ 3 оцінили дуже високо, але цей фактор найменш вирішальний і, таким чином, чистий результат зменшується.

Потім компанія повторює цю процедуру (табл. 10.3), звернувши увагу на своїх найближчих конкурентів.

Ключові фактори успіху визначають те, в чому фірма повинна досягти максимальної ефективності, також потрібні для цього навички та ресурси.

Таблиця 10.1 - Приклади визначення ключових факторів успіху

Галузь	Чого хочуть покупці? (Аналіз попиту)	Як фірма виживає в конкурентній боротьбі? (Аналіз конкуренції)	Ключові фактори успіху
Сталеливарне виробництво	1. Висока цінова чутливість покупців 2. Можливість продуктового поєднання та надійність поставок	1. Конкуренція має ціновий характер 2. Тенденції до зниження попиту 3. Високі бар'єри входу в галузь та виходу з неї 4. Велика колективна влада профспілок. 5. Високий рівень транспортних витрат	1.Досягнення відносно низького рівня витрат та цін за рахунок економії на масштабах дислокації утилізації виробничих потужностей низького рівня заробітної платні
Модний одяг	1.Попит залежить від: предмета одягу, якості, кольору 2.Покупці готові додатково заплатити за: ексклюзивність, якість, фасон	1. Низькі бар'єри входу в бізнес та виходу з нього 2. Малі можливості забезпечення економії на масштабах 3. Високий рівень міжнародної конкуренції 4. Велика ринкова влада роздрібної торгівлі 5.Конкуренція має як ціновий, так і неціновий характер	1. Комбінування ефективної диференціації з низькими операційними витратами 2. Швидкість адаптації до змін у моді 3. Репутація у роздрібних торговців 4. Низький рівень накладних витрат (особливо важливий на сегментах з високою ціновою чутливістю)
Супермаркети	1. Низькі ціни. 2. Зручна дислокація 3. Широкий асортимент продукції	1. Конкуренція на багатьох сегментах має ціновий характер 2. Можливість забезпечення економії на масштабах операцій (у т. ч. реклами) 3. У деяких випадках велика ринкова влада постачальників	1. Ефективний операційний менеджмент 2. Забезпечення економії на масштабах (у т.ч. за рахунок збільшення торговельної площі) 3.Зростання ринкової влади над постачальниками (у т. ч. за рахунок збільшення обсягу закупівель)

Таблиця 10.2 - Аналіз кількісних характеристик діяльності фірми

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
Здібність завершувати контракти	0, 5	6	30
Останні звіти про якість	0, 3	6	18
Відповідність вимогам до торгового персоналу	0, 2	8	16
	1, 0		64%

Таблиця 10.3 - Порівняльна оцінка конкурентів

КФУ	Вага	Оцінка конкурента А		Оцінка конкурента В		Оцінка конкурента	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютн	Зведене	Абсолютн	Зведене
1	0, 5	9	45	5	25	7	35
2	0, 3	5	15	5	15	7	21
3	0, 2	6	12-72%	5	10 -50%	5	10 -68%

На основі табл. 10.3 компанія може зауважити, що конкурент А, навіть з високим рівнем якості торгового персоналу і трохи більш низьким ступенем якості товару, має конкурентні переваги за рахунок здібності завершувати контракти вчасно. Подібним способом враховують вплив конкурента С. Навпаки, конкурент В повинен базуватися на покритті всіх областей.

Порівняльна оцінка фірми та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони фірм-суперників.

Методика проведення оцінки складається з таких етапів:

1. Складається список ключових факторів успіху в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг чи недоліків.

2. Проводиться оцінка фірми та її основних конкурентів за кожним показником.

3. Підсумовуються оцінки сильних сторін кожного із суперників і розраховуються підсумкові показники їхньої конкурентної сили.

4. Робляться висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги чи недоліку, і визначаються ті сфери, де позиції фірми сильніші чи слабші.

Для визначення конкурентоспроможності фірми формується група експертів, що виставляють фірмі та її основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактора. Використовується незважена і зважена оцінка конкурентної сили.

При незваженій оцінці передбачається, що кожен ключовий фактор успіху/конкурентна сила однаково важливі, але звичайно вони неоднаково значущі. Тому вважається, що система зважених оцінок конкурентної сили фірми більш досконала.

Питання для самоперевірки

1. Яким чином здійснюється оцінка конкурентоспроможності фірми із застосуванням методу бенчмаркінга
2. Охарактеризуйте аналіз з конкурентоспроможності цін і витрат за допомогою методу ланцюжка цінностей
3. Яким чином застосовується методика аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі (за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом)
4. Яким чином визначаються галузеві ключові фактори успіху (КФУ)
5. Охарактеризуйте методику виявлення та оцінки КФУ (за Р. Грантом)

Лекція 11.

Тема 11. Матричні методи вибору стратегій та їх оцінка

Література [3-8, 21-25, 28, 31, 32, 33].

Ключові слова: матриця BCG, модель Shell / DPM, модель GE/ McKinsey, модель Хофера – Шендела, модель ADL/LC, матриця Ф.Котлера "Ціна - Якість"

Для проведення аналізу конкретного виду бізнесу фірми з урахуванням його подальшого розвитку застосовують різні види матриць. Найбільш поширеними в економічній літературі є наступні матричні моделі.

Матриця BCG (БКГ)

Матриця позиціонування фірми та (або) її СБО за її конкурентоспроможністю, означеною *відносною долею* на ринку. Ринок, на якому працює фірма, охарактеризовано наявними чи майбутніми *темпами зростання*:

модель BCG (БКГ - Бостон консалтинг груп) «Темпи зростання ринку - Частка (або доля) на ринку» (Рис. 11.1.). Можливий варіант BCG "Темпи росту об'ємів продажу – Питома вага в загальному об'ємі продажу".

Матриця І. Ансоффа "Товар – Ринок"

Матриця «можливостей за товарами - ринками» Ігоря Ансоффа використовується під час аналізу портфельної (загальної) стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях працювала фірма і як збалансовані її СБО з урахуванням ризику та особливостей товару та ринку відносно ступеня новизни (Рис.11.2.).

Модель Shell / DPM

Модель, розроблена Британсько-голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell / DPM (Direct Policy Matrix) - матриця спрямованої політики (рис. 11.3). Матриця Shell / DPM є двофакторною матрицею розмірності 3х3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багато-параметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт - ринок) привабливість.

Модель Shell/DPM дозволяє вибрати певну стратегію фірми залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку.

Матриця GE / McKinsey

Поява моделі стратегічного позиціонування бізнесу BCG, що супроводжував певний успіх, стимулювала подальше дослідження в цій галузі. Однією з моделей, що з'явилася в розвитку моделі BCG і усунула частину її недоліків, є **модель GE/ McKinsey**. Розробники цієї моделі - фахівці компанії General Electric (GE) і консалтингова фірма McKinsey and

Company.Модель GE/McKinsey являє собою дев'ятикліткову матрицю, розташовану у двовимірній системі координат - галузевої привабливості і сили (позиції в конкуренції конкретного бізнесу (рис. 11.4).

Матриці Хофера – Шендела та ADL / LC

Як і в попередній парі матриць (Shell / DPM та GE / McKinsey) можливо відмітити, що за своєю сутністю вказані моделі (Хофера – Шендела (Рис. 11.5) та ADL / LC (Рис. 11.6)) є аналогічними.

Вважаємо доцільним проводити стратегічний аналіз конкретної фірми або її СБО, користуючись рекомендованими стратегічними аналітичними матеріалами обох моделей. При цьому як досліджувані параметри використовують такі **змінні:** темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни в зростанні ринку, сегментація ринку і функціональне значення.

Основна передумова даних моделей полягає в тому, що кожен вид бізнесу компанії може бути на одній зі стадій життєвого циклу (народження, розвиток, зрілість, старіння), і тому його потрібно аналізувати, виходячи з особливостей кожної стадії і конкурентного положення даного бізнесу щодо інших.

Концепція моделі, подана матрицями, складається з 20-ти квадрантів, полягає в тому, що бізнес-портфель компанії, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентним станом, повинен бути збалансованим. Основне достоїнство моделей в тому, що вони дають можливість скласти уявлення про розподіл різних бізнесів диверсифікованої компанії по стадіях розвитку галузі.

Модель Хофера - Шендела

Модель, яку розробили Чарльз В. Хофер і Ден Шендел, називається моделлю Hofen/Schendel. Автори цієї моделі вважали, що такі моделі, як BCG і GE/McKinsey, не придатні для аналізу нових типів можливої виробничо-комерційної діяльності на нових ринках, тобто **для аналізу виникаючих організацій**.

Модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: **купівля нового** (і/або посилення існуючого) виду бізнесу; **продаж** (і/або ослаблення **існуючого) виду бізнесу.** У моделі пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для фірми: **набір зростання; набір прибутку; збалансований набір**. У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис - відносна конкурентна позиція окремого виду бізнесу (Рис. 11.5.).

Застосування цієї моделі дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку. При цьому як досліджувані параметри використовують такі **змінні:** темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни в зростанні ринку, сегментація ринку і функціональне значення.

Модель ADL/LC

У моделі ADL/LC (Life Cycle - життєвий цикл), розробленої консалтинговою компанією Артур Д. Літтл, розвивається підхід, який

базується на зіставленні положення організації на ринку і стадії життєвого циклу виробленого продукту (Рис. 11.6).

Основна передумова даної моделі полягає в тому, що кожен вид бізнесу компанії може бути на одній зі стадій життєвого циклу (народження, розвиток, зрілість, старіння), і тому його потрібно аналізувати, виходячи з особливостей кожної стадії і конкурентного положення даного бізнесу щодо інших. Концепція моделі, подана матрицею, складається з 20 чарунок, полягає в тому, що бізнес-портфель компанії, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентним станом, повинен бути збалансованим.

Матриця Ф.Котлера "Ціна - Якість"

Матриця дослідження стратегічного аналізу характеристики продукту за параметрами ціна та якість: (Рис.11.7.).

МАТРИЦІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФІРМИ

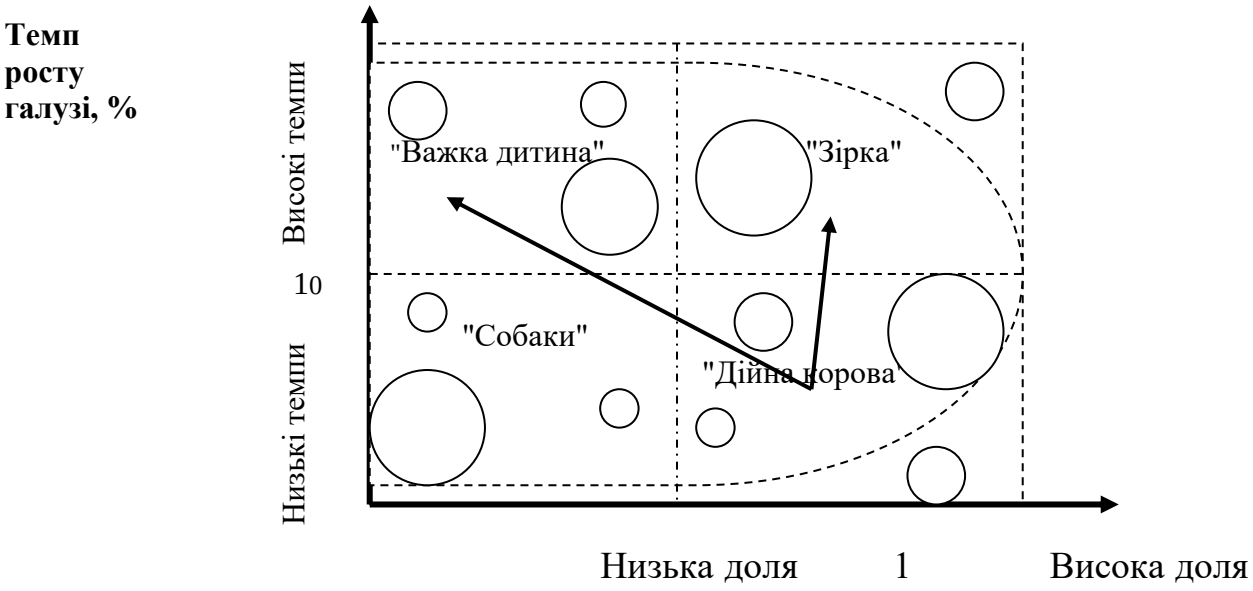

Рисунок 11.1 - Матриця БКГ (Бостон консалтинг груп)

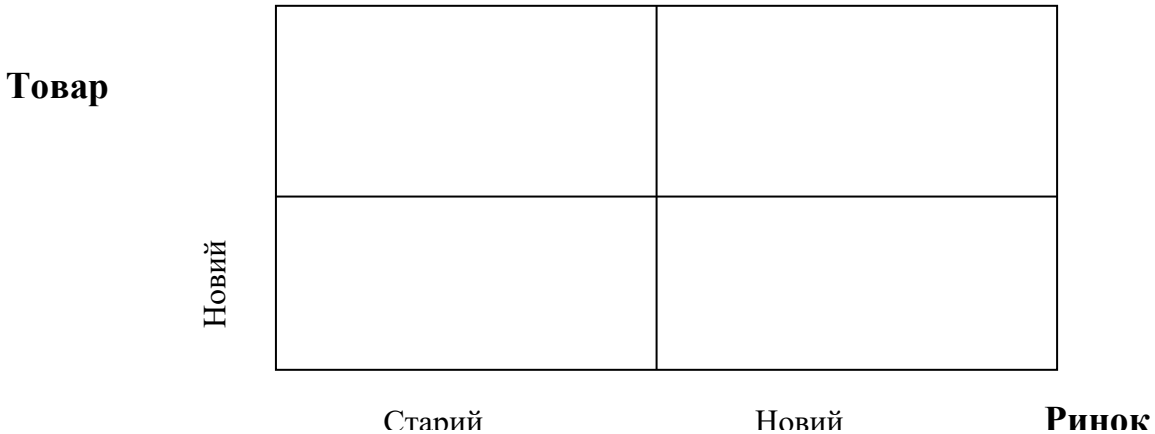

Рисунок 11.2 - Матриця Ансоффа "Товар - Ринки"

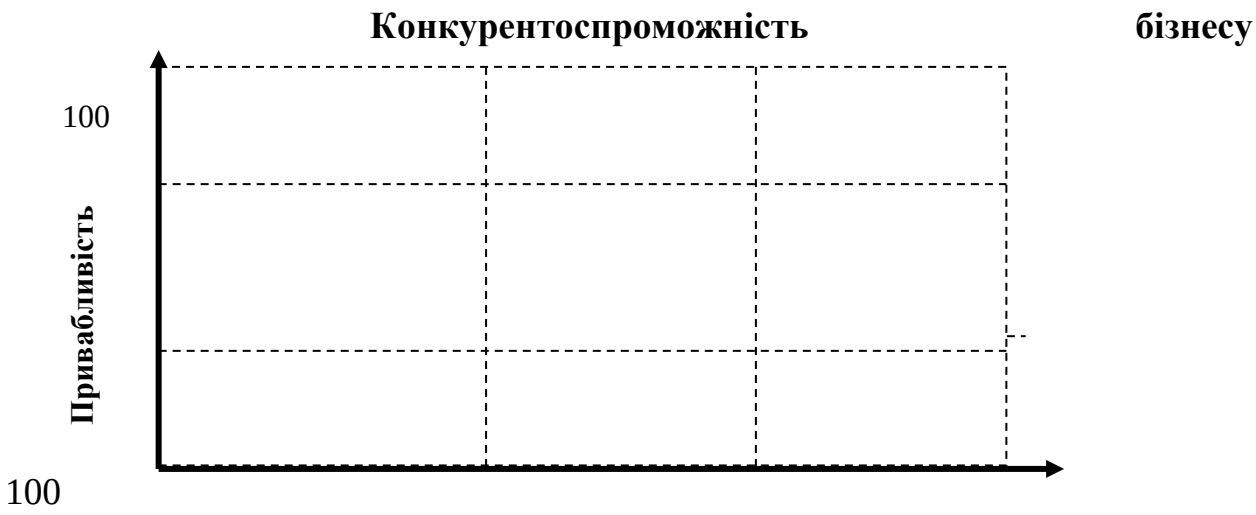

Рисунок 11.3 - Матриця Shell / DPM

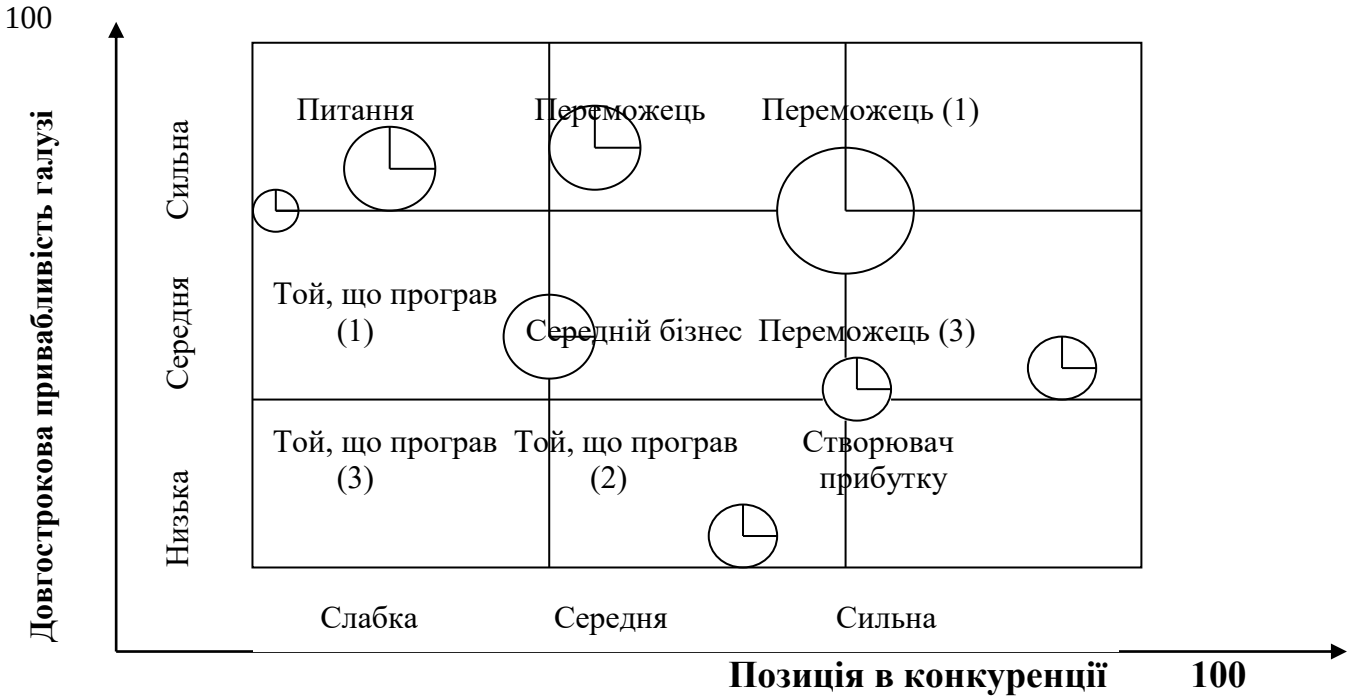

Рисунок 11.4 - Матриця GE / McKinsey (МакКинси)

Таблиця 11.1 - Показники, які відтворюють сутність факторів "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність" (при побудові матриці "Мак Кінзі – Дженерал Електрик")

Фактори	
Привабливість ринку	**Конкурентоспроможність СГП**
Показники	Показники
1. Місткість ринку: а) національне виробництво б) сальдо експорту-імпорту 2. Термін зростання ринку 3. Рентабельність 4. Рівень конкуренції (кількість конкурентів) 5. Розмір необхідних інвестицій 6. Ризик ринку 7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів 8. Державне регулювання ринку	1. Якість товару 2. Абсолютна ринкова частка 3. Відносна ринкова частка 4. Привабливість асортименту 5. Ефективність каналу збуту 6. Ефективність рекламної діяльності 7. Фінансові ресурси 8. Виробничі можливості

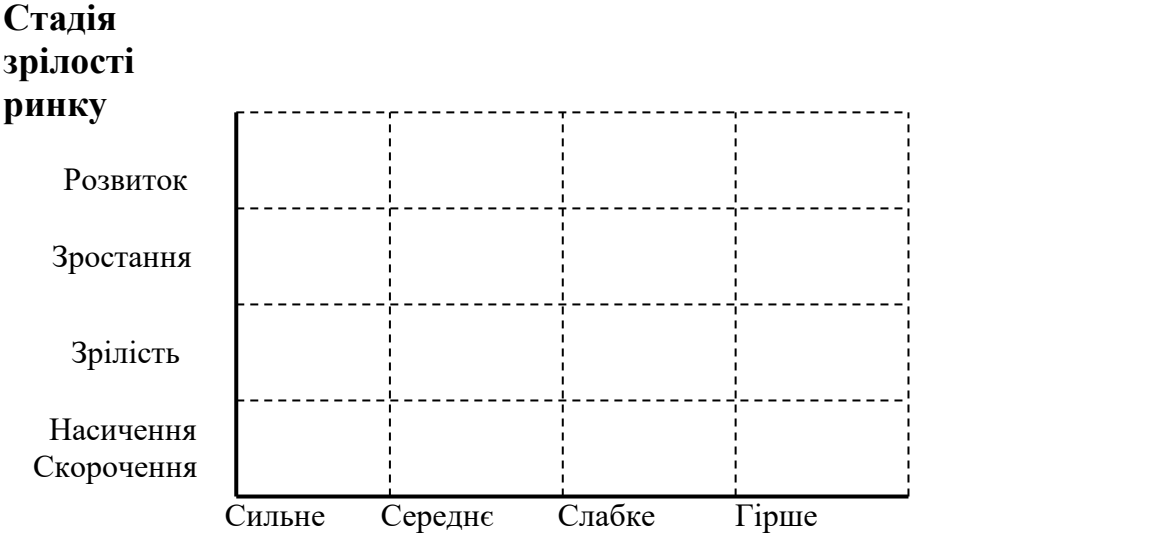

Рисунок 11.5 - Матриця Хофера-Шендела

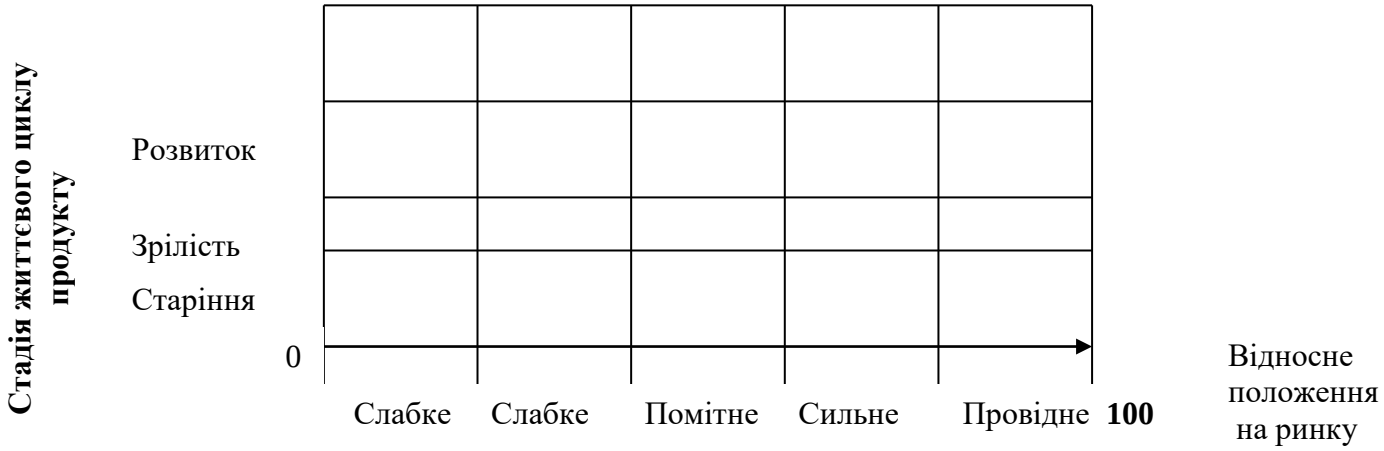

Рисунок 11.6 - Модель ADL / LC (“Артур де Литл” – Життєвий цикл)

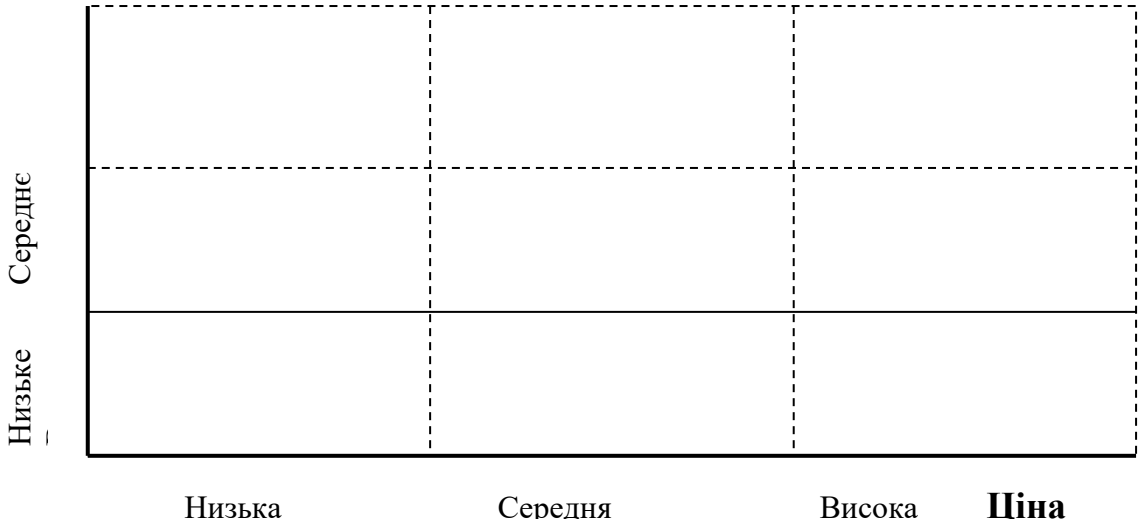

Рисунок 11.7 - Матриця Ф.Котлера "Ціна - Якість"

Питання для самоперевірки

Охарактеризуйте матрицю BCG
Охарактеризуйте модель Shell / DPM
Охарактеризуйте модель GE/ McKinsey
Охарактеризуйте модель Хофера – Шендела
Охарактеризуйте модель ADL/LC
Охарактеризуйте матрицю матриця Ф.Котлера "Ціна - Якість"

Лекція 12.

Тема 12: Стратегічне планування

План:

1.Планування та основні етапи розробки планів.
2.Поняття, види стратегій та її реалізація.

Література [1-3, 7-11, 14, 17, 21, 24-28].

Ключові слова: стратегія, бюджетування, управління, стратегічний план, тактичний план, оперативний план

1.Планування та основні етапи розробки планів

Головним результатом планової діяльності організації є не сама система планів, а визначення цілей, стратегій, програм, проектів, розподіл ресурсів, що допомагають організації уточнити найбільш прийнятні шляхи дій і бути готовою до майбутніх змін. Процес стратегічного планування наведено на рис 12.1.

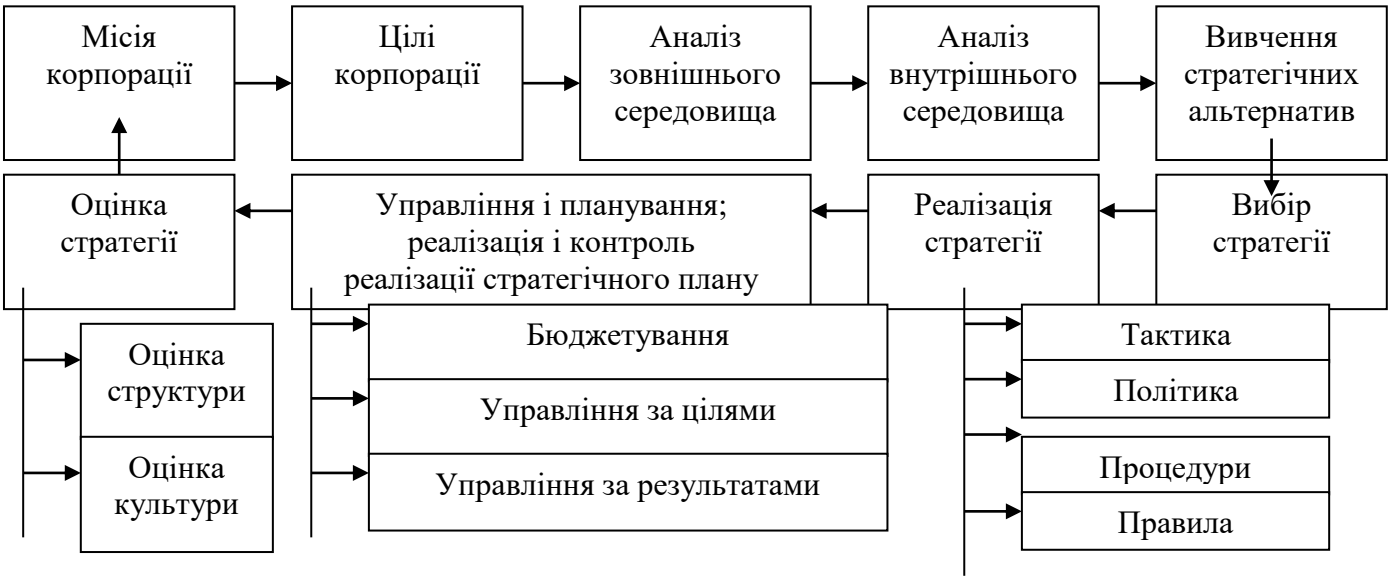

Рисунок 12.1 - Процес стратегічного планування

У великих організаціях, що займаються складним формальним стратегічним плануванням, формою подання стратегії є сукупність взаємозалежних планових документів, у яких відображено прийняті стратегічні рішення.

Література зі стратегічного менеджменту пропонує різні концептуальні схеми планів, що рекомендується розробляти організаціям. Розглянемо

систему планів економічної організації, що займається формальним стратегічним плануванням на основі пропозицій (рис12.2).

Концептуальна схема системи планів організації видається дещо громіздкою і складною. Але ця складність - об'єктивна необхідність, що відображає основні положення відомого закону кібернетики - закону необхідної різно-манітності і швидкодії, відповідно до якого управлінська частина організації повинна мати таку ж або більшу різноманітність і швидкодію програм дій, якою є можлива різноманітність впливів зовнішнього і внутрішнього середовища на управлінську систему. У контексті обговорюваного питання система планів повинна бути приблизно такою ж складною, як сама організація і бізнес-середовище, в якому вона функціонує.

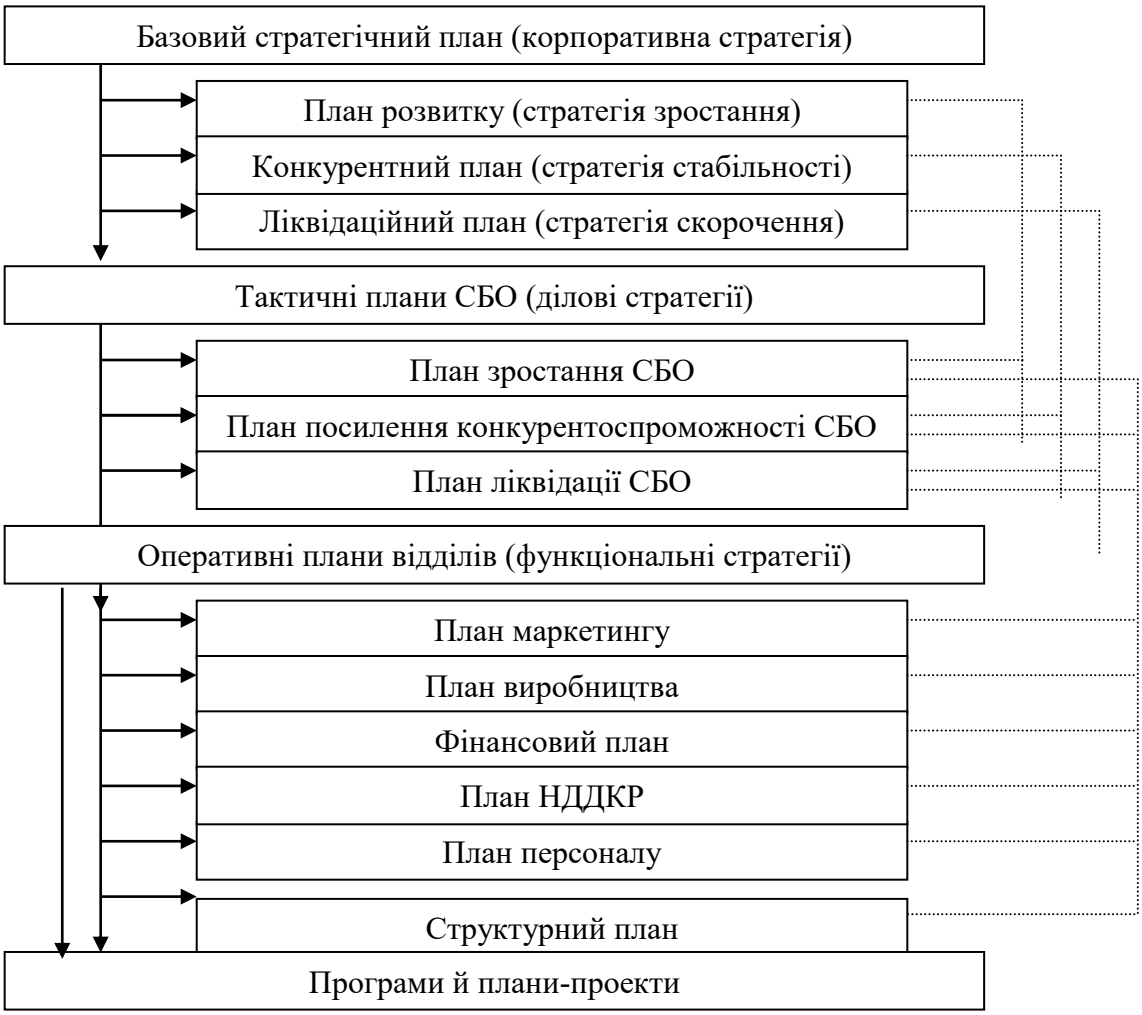

Рисунок 12.2 - Система планів економічної організації

На рис. подано чотири групи взаємозалежних планів.

1. *Базовий стратегічний план,* у якому описано основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років. Він містить корпоративну стратегію, слугує орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків на рівні СБО. До складу стратегічного плану входять такі розділи: місія і цілі підприємства; результати аналізу стану і

перспектив розвитку зовнішнього середовища організації з кожної СБО; результати аналізу стану і прогноз розвитку конкурентного середовища з кожної СБО; результати аналізу внутрішнього середовища організації; цілі і стратегії окремих СБО; цільовий портфель організації в розрізі кожної СБО; плани організаційно-технологічних заходів і бюджети для реалізації функціональних стратегій; ресурси, необхідні для реалізації стратегії організації; фінансово-економічна оцінка стратегічного плану.

2. *Тактичні плани* розвитку конкретних напрямків бізнесу окремих СБО. Основним змістом цих планів є ділові стратегії, спрямовані на зростання, посилення конкурентоспроможності і ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу. Термін дії тактичних планів - від 1 року до 3 (5) років, а звичайна форма подання - бізнес-план.

1. *Оперативні плани* регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної і ділової стратегії кожної СБО, до складу якої ці структурні підрозділи входять. Термін дії оперативних планів - від одного місяця до року.
2. *Програми і плани-проекти.* Стратегічний план підкріплюється певним набором програм і планів-проектів. Прикладами програм можуть слугувати: програма підготовки виробництва; розробки і впровадження нового виду продукту; розробки і впровадження нової інформаційної чи мотиваційної системи; проникнення на нові ринки; перебудови структури управління організації; проведення масштабної рекламної кампанії; модернізації виробництва; перепідготовки кадрів і т. ін. Програми, у свою чергу, можуть підкріплюватися конкретними проектами, що характеризуються вартістю, термінами реалізації і певною інвестиційною привабливістю.

Описана система планів економічної організації має комплексний і взаємозалежний характер. Але при цьому кожна структура (СБО, відділ, служба) може самостійно визначати структуру, зміст і форми планів, а також підходи і методи з їх розробки і реалізації, оскільки усі вони працюють на виконання місії організації і досягнення її цілей.

Планування — одна з найважливіших функцій управління, що являє собою процес визначення дій, які повинні бути виконані в майбутньому для використання ресурсів і одержання доходів. На базі виконаного прогнозу керівництво підприємством вирішує питання про спрямованість виробничих планів, завданнями яких є вибір і обґрунтування цілей розвитку підприємства і підготовка рішень із забезпечення і досягнення запланованих результатів.

Планування в багатьох організаціях звичайно здійснюється на стратегічному, річному (тактичному) і оперативному рівнях.

Стратегічний рівень планування оцінює і визначає майбутню життєздатність і рентабельність різних напрямків діяльності підприємства і викладений нами раніше в роботі.

Річний план — це документ, що виходить зі стратегічного плану, але досить точно і детально деталізований у своєму значенні, відповідно до якого

з кожного напрямку діяльності організації визначається обсяг робіт, зважуються питання забезпечення його виконання, а також збуту готової продукції.

Підприємство, як відомо, саме вирішує, які плани йому складати, а які ні, яку систему планування приймати на озброєння якому обсязі. Дійсно, усе залежить від умов роботи підприємства його масштабів, існуючих традицій і організаційної структури.

Разом з тим, світовий досвід управління виробництвом про те, що без плану працювати не може практично жодна організація, жодне підприємство чи установа. Міняються тільки форми, види чи назви планів, що іноді іменують стандартами фірми.

В даний час планування діяльності підприємства стало серйозною проблемою, оскільки:

- плани і засоби більше не спускаються "зверху", підприємство повинне самостійно орієнтуватися в умовах ринку;
- процес планування затягують у часі, що робить його непридатним для прийняття оперативних управлінських рішень;
- на багатьох підприємствах відсутня система достовірної і своєчасної інформації про кон'юнктуру ринку, про потреби в поточних ресурсах і фінансових джерелах їхнього забезпечення;
- при плануванні переважає витратний механізм ціноутворення; ціни формуються без обліку ринкових умов, виходячи з повної собівартості і нормативу рентабельності;
- економічне планування традиційно підготовляє такі планові документи, більшість з яких непридатні для аналізу фінансової стійкості підприємства.

Призначення планування полягає в тому, щоб передбачати проблеми в діяльності підприємства до того, як вони виникнуть, виключити ймовірність поспішних рішень, що мають доцільність в дану хвилину. Планування як особливий тип процесу прийняття рішень охоплює діяльність усього підприємства в цілому. Основна мета планування — визначення необхідних для діяльності підприємства виробничо-фінансових операцій, їхня конкретизація в часі і за підрозділами підприємства, визначення необхідного розміру ресурсів і джерел фінансування, що забезпечують реалізацію поставлених цілей діяльності.

У процесі планування здійснюються:

- обґрунтований вибір основних напрямків інноваційної діяльності для підприємства в цілому і для кожної структурної одиниці;
- формування програм досліджень розробок і виробництва інноваційної продукції;
- розподіл програм і окремих завдань за окремими відрізками часу і закріплення за виконавцем;
- встановлення календарних термінів проведення робіт із проектів;

- розрахунок потреб в ресурсах і розподіл їх за виконавцями на основі бюджетних розрахунків;
- забезпечення стійкої й ефективної системи контролю і регулювання інноваційної діяльності і планових завдань;
- встановлення форм і методів стимулювання, що створює діючі мотиви для продуктивної і скоординованої діяльності всіх учасників.

Планування базується на ряді *принципів*, що встановлюють загальні правила проектування і функціонування цієї підсистеми в менеджменті:

•єдності науково-технічних, соціальних і економічних завдань розвитку;

•науковій обґрунтованості й оптимальності рішень;

•домінування стратегічних аспектів;

•комплексності і бюджетній з балансованості;

•гнучкості й еластичності;

•безперервності;

•наступність стратегічного і поточного (тактичного) планів;

•збалансованість плану;

•соціальна орієнтація плану;

•ранжирування об'єктів планування за їх важливістю;

•погодженість плану з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту;

•варіантність плану;

•економічна обґрунтованість плану;

•автоматизація системи планування;

•забезпечення зворотного зв'язку системи планування,

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на досягнення визначених економічних результатів, завдань господарського і фінансового розвитку. Однак будь-яка мета і завдання не можуть ігнорувати питання забезпечення соціальних і психологічних умов у колективі для ефективної творчої діяльності його членів. Тому планування, як ніякий інший вид діяльності підприємства, повинно бути спрямоване на *забезпечення єдності і гармонії в науково-технічному, виробничому, економічному і соціальному розвитку.*

Принцип наукової обгрунтованості базується на обліку законів і тенденцій науково-технічного й економічного розвитку, враховує об'єктивні умови і специфічні риси конкретного підприємства.

Рівень наукової обґрунтованості й оптимальності прийнятих рішень підвищується в міру розвитку теорії менеджменту й удосконалювання методів планування.

Принцип домінування стратегічних аспектів у плануванні виливає з довгострокового характеру результатів, тривалого циклу здійснення інновацій і їхньої життєвої значимості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Така орієнтація на віддалені результати вимагає обов'язкового використання специфічних форм

стратегічного планування виробничих процесів на підприємстві і підпорядкування йому всіх інших видів планування.

Комплексність планування означає системне ув'язування всіх розроблювальних на підприємстві планів. Реальне втілення цей принцип знаходить у складі розроблювальних планів і методах їхнього взаємного узгодження, а також бюджетної збалансованості планів. Це досягається застосуванням балансового підходу у всіх сферах і на всіх рівнях підприємства з планування матеріального, трудового, фінансового, енергетичного й іншого видів забезпечення.

Принцип гнучкості й еластичності планування інновацій означає вимоги динамічної реакції планів на відхилення в ході робіт чи зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому гнучкість планів характеризує їхню здатність реагувати на прояви випадкових факторів у процесах виробництва, враховувати слабкі і сильні сторони фірми, відбивати ризики і шанси, властиві ринковій економіці. Еластичність планування полягає в здатності зберігати необхідні резерви навіть при оптимальних рішеннях і передбачає планові альтернативні дії.

Безперервність планування інновацій включає два аспекти: наступність, і взаємозв'язок планів різної тривалості, а також вимогу постійного здійснення планових розрахунків відповідно до умов, що змінюються, і виникненням відхилень.

Реалізація принципу безперервності знаходить своє найбільш повне вираження в концепції змінного планування, у якій довгострокові стратегічні розрахунки на 5-7 років розробляються Щорічно, і успішно сполучаються з короткостроковими (поточними) і детальними оперативними планами.

Наступність стратегічного і поточного планів передбачає, що склад поточних планів повинен повторювати основні розділи стратегії фірми. Кількість планових показників річного плану а, ніж у розділах стратегії фірми. Чим менше обрій плану-(рівень), тим, відповідно до піраміди показників, більша планових показників. Вони не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії фірми, вони можуть бути тільки більш твердими і вигідними фірмі в сучасний момент.

Збалансованість плану забезпечується наступністю балансу показників за ієрархією, наприклад, функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі (при проведенні функціонально вартісного аналізу), а також ув'язування потреб у ресурсах з можливостями фірми, балансу надходження і розподілу ресурсів.

Соціальна орієнтація плану передбачає вирішення, поряд технічними й економічними проблемами, проблем забезпечення відповідності міжнародним вимогам показників екологічності безпеки і ергономічності, випущених товарів і функціонування фірми, а також показників соціального розвитку колективу.

Ранжирування об'єктів планування за їхньою важливістю необхідно здійснювати для раціонального розподілу наявних ресурсів. Наприклад, якщо товари, що випускаються, мають приблизно однаковий рівень

конкурентоспроможності, то спочатку необхідно направляти ресурси на підвищення конкурентоспроможності товару, що має найбільшу питому вагу (з вартості продажів) у програмі фірми.

Погодженість плану з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту забезпечується аналізом динаміки факторів зовнішнього середовища і дослідженням впливу цих факторів на планові показники.

Варіантність тану забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї і тієї ж мети і вибору оптимального варіанта, що забезпечує виконання запланованої мети з найменшими витратами на її розробку і реалізацію.

Економічна обгрунтованість плану є одним з найважливіших принципів планування. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації й економічного обґрунтування альтернатив.

Автоматизація системи планування — один із принципів планування, що вимагають застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, що забезпечують кодування інформації на основі її класифікації, єдність і системність інформації зі стадій життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне збереження і передачу інформації особі, що приймає рішення.

Принцип планування — забезпечення зворотного зв 'язку системи планування — допускає можливість особи — споживач планів ("вхід" системи планування) представляти пропозиції про зміну (коректування) планів при їхній розробці.

Виконати всі розглянуті принципи планування дуже важко» це можуть дозволити собі тільки великі фірми, що мають кваліфіковані кадри, сучасні інформаційні технології і необхідні ресурси. Тому кількість виконуваних принципів планування визначається складністю і кількістю товарів, що випускаються, і виконуваних послуг, положенням і стійкістю фірми.

Структура і склад плану підприємства (об'єднання) звичайно включає наступне:

•план виробництва і реалізації продукції на річну програму робіт;

•план матеріально-технічного забезпечення;

•план технічного й організаційного розвитку (розвиток техніки, технології і нової продукції);

•план з праці і її оплаті (структура і розвиток персоналу, система оплати);

•бюджетування, що базується на системі бюджетів (кошторис доходів і витрат) — фінансовий план (баланси, оподатковування, кредити, плата за фонди, амортизація і т.п.);

•план соціального розвитку колективу (ціннісні орієнтації, норми поведінки, системи колективного користування і т.п.);

•план з охорони природи і природокористування (контроль над середовищем, оздоровлення середовища).

Плани повинні розроблятися на основі передової технології, передбачати безперервність і спеціалізацію робіт, надійність досягнення запланованих результатів за умови дотримання якості продукції, що випускається, і правил техніки безпеки.

Управляючи виробництвом повинні розуміти, що виробнича система є одночасно соціальною і технічною, тому принципи проектування робіт повинні включати наступні положення, характерні Для соціотехничного підходу:

•робота повинна вимагати відомої напруги і містити елементи розмаїтості;

•необхідно, щоб на роботі можна було вчитися і продовжувати свою освіту;

•робота повинна давати можливість реалізовувати у визначених межах технологію прийняття рішень;

•результати роботи повинні знаходити визнання при гарній якості і визначеному ступені соціальної підтримки колективу;

•необхідна реалізація визначеної залежності між результатами праці і соціальним станом особистості;

•характер проектованої роботи повинен бути ув'язаний з бажаним майбутнім.

Пошук удосконалювання праці повинен йти безупинно, з урахуванням його спеціалізації, змістовності, ергономічних і поведінкових характеристик людини. При цьому необхідно враховувати застосовуваний інструмент, прийоми праці, умови навколишнього середовища (температура, шум, освітленість і т.п.), у якій виконується дана робота.

Плани розробляються як за окремими цехами (об'єктами будівництва), так і в цілому по підприємству. Найбільш доцільною є розробка календарного плану роботи підприємства на всю річну програму робіт.

Виконання виробничої програми може бути досягнуте двома шляхами:

•екстенсивним — за рахунок збільшення кількості робітників, машин, механізмів;

•інтенсивним — за рахунок підвищення продуктивності робітників, машин і механізмів.

Другий шлях, як правило, є більш ефективним, тому що він допускає з найменшими витратами досягти виконання виробничої програми.

Таким чином, можна зробити ***висновок***, що планові завдання з обсягу виробництва і реалізації продукції встановлюються самостійно на кожнім підприємстві за загальним обсягом і номенклатурою, а іноді і з окремих продуктів, що випускаються, (машинах — у машинобудуванні, суднах — у суднобудуванні, будинках — у будівництві). Вони включають продукцію основного виробництва, допоміжних і підсобних виробництв. Виробничі програми, як правило, складаються за товарним і валовим випуском, виходячи з наявного попиту.

3. Поняття, види стратегій та їх реалізація

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо і були допущені помилки при розробці стратегії. Задовільне виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, що можуть виникати на цьому етапі через наявність у ній недоліків або ж у силу появи в середовищі непередбачених змін.

Реалізація стратегії - один з найважливіших етапів стратегічного управління. Найпоширенішою помилкою є та, що вся робота, пов'язана з вибором стратегічного набору, у який були вкладені час, гроші, зусилля, буває марною через недбалу та невмілу реалізацію. Серед основних причин, які призводять до невдач, є:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам, аби ті зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, й прилучилися до процесу виконання стратегій (зокрема, які конкретні зміни передбачаються в поведінці співробітників, які обов'язки перед фірмою має кожен з них).
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконаліть системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення наступних трьох завдань.

По-перше - встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких завдань, як:

- розподіл ресурсів;
- встановлення організаційних відносин;
- створення допоміжних систем.

По-друге - встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута з таких характеристик, як:

- її структура;

- система мотивування та стимулювання;
- норми та правила поведінки;
- кваліфікація робітників та менеджерів тощо.

По-третє - це вибір та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління організацією. Всі ці три завдання вирішуються за допомогою змін. Тому саме зміни є стрижнем виконання стратегії. Саме тому зміни, які проводяться під час виконання стратегії, мають назву стратегічних змін. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежить від того, як організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення дуже глибоких перетворень.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені задачі і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап — поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі зважуються наступні основні задачі:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі корегування у зв'язку зі змінами в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі і вироблені цілей і стратегій;
- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників фірми з метою підготовки грунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення про їхній розподіл, а також залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливою задачею, яку розв'язують наданому етапі, є приведення ресурсів відповідно до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На **третьому етапі** вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.

Четвертий етап включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна і болюча. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких

змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі.

Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили й у якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін і за допомогою яких методів буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво, незалежно від типу, сутності і змісту змін, повинне:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може і повинен, при визначених обставинах, піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигоду порівнянні з існуючим.

При розробці заходів щодо реалізації обраних стратегій керівництву необхідно:

- встановити пріоритети серед адміністративних задач для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.;
- встановити відповідність між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, цінності та вірування, кваліфікація працівників та менеджерів тощо;
- зробити вибір і привести у відповідність до обраної стратегії стиль лідерства і підходи до керування організацією.

Усі три завдання вирішуються за допомогою змін, що фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміна, що проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною. Проведення змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають ситуації, коли фактично проведення змін не потрібне, а іноді виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану задач, необхідності і ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять

досить стійких і визначено завершених типів змін:

Перебудова організації припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії й організаційної культури. Даний тип зміни може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації найбільші труднощі виникають з виконанням стратегії. Найсерйознішої уваги заслуговує робота по створенню нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються й у технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньо організаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в тій його частині, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало впливає на діяльність організації в цілому.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що за певних обставин організація може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться, носять системний характер. У силу цього ці зміни торкаються всіх сторін організації. Однак можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. *Перший зріз* - це організаційна структура, *другий* - організаційна культура.

Питання для самоперевірки

Як ви розумієте процес бюджетування на підприємстві?
Який механізм побудови стратегічного плану на підприємстві?
Який механізм побудови тактичного плану на підприємстві?
Який механізм побудови оперативного плану на підприємстві?

Лекція 13.

Тема : Контроль та реалізація стратегія

Література [3,5-7, 13-16, 21-24, 32].

Ключові слова: контроль, контролінг, стратегічний контроль, стратегія, проблема

Контроль - необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Кожна зі стратегій, що складають стратегічний набір, має свої стандарти. Виконання функціональних та ресурсних стратегій здійснюється на середньому та нижньому рівнях управління, і тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності певного підрозділу, а й встановлювались з урахуванням вимог вибраних базової та конкурентних стратегій.

Контроль, за визначенням П. Друкера, та визначення напряму - це синоніми. Основне завдання контролю - виявити проблеми і скоригувати діяльність організації відповідно до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль повинен бути всеохоплюючим. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо йому персонально цього ніхто не доручає.

Контроль є основним елементом керівництва. Ні створення місії, ні розробку цілей, ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю. Стратегічний контроль має свої особливості (табл. 13.1).

Таблиця 13.1 - Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

Тип/ознака	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Зовнішне середовище та підприємство: адаптація	Підприємство: економічна ефективність та рентабельність виробництва
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне та оперативне управління
Цілі	Забезпечення виживання Проведення антиркризової політики Потенціала успіху	Забезпечення прибутковості та ліквідності

Головні завдання	1. Участь у встановленні якісних та кількосних цілей підприємства	1. Керівництво при плануванні і розробленні бюджету (поточне та оперативне планування)
	2. Відповідальність за стратегічне планування	2. Визначення “візьких” і пошук “слабких” місць для тактичного управління
	3. Розробка альтернативних стратегій	3. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з встановленими поточними цілями
	4. Визначення “критичних” зовнішніх та внутрішніх умов, покладених в основу стратегічних планів	4. Порівняльння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень
	5. Визначення “вузьких” і пошук “слабких” місць	5. Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів
	6. Визначення основних підконтрольних показників у відповідальності з встановленими стратегічними цілями	6. Мотивація і створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень
	7. Порівняння планових (нормативних) показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень	7. Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)
	8. Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів	
	9. Мотивація і створення інформаційних систем для прийняття управлінських рішень	
	10. Визначення нових можливостей на основі SWOT-аналізу та внесення корективів у стратегічні плани	

Методи та інструменти	Аналіз ринку (аналіз конкурентів; життєвий цикл конкурентної переваги фірми; аналіз кривої успіху; метод портфелю; аналіз систем рішень)	Управління по сумах покриття (система “директор-костинг”); метод “стандарт-кост”; граничні величини; оцінки економічної ефективності
Оцінки, розміри	Шанси, ризик, сильні і слабкі сторони	Доход/Витрати Результати/Доход

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому за розробки процедури контролю необхідно брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Досить часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб впливати на поведінку співробітників. Ідея, що покладена в основу, полягає в тому, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю, Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них за час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект поведінки контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію. В. Ньюмен склав кілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність. Ці рекомендації такі.

Встановлюйте усвідомлені стандарти, які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді досить повно та об'єктивно відтворюють їхню роботу.

Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багато чисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. При розробці заходів контролю важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування можна мотивувати людей роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вваж реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників

Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо працівники не відчувають такого зв'язку або відчувають, що винагорода несправедлива то продуктивність їх праці може в майбутньому зменшитися. Поведінка людей, безумовно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб

контроль виконував свою справжню задачу, тобто забезпечував досягнення мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково сповіщати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стане надзвичайно великими. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо цю діяльність важко виміряти.

Щоб зробити контроль ефективним, необхідно ретельно слідкувати за тим, щоб ці засоби контролю не посіли більш важливого місця, ніж мета організації. Коли контрольний механізм не спрацьовує, найчастіше причина полягає в тому, що необхідно вдосконалювати структуру прав і обов'язків, а не процедури вимірювань. Таким чином, щоб бути ефективним, контроль повинен бути інтегрованим з іншими функціями керівництва.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє.

Для ефективності контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає явищу, яке підлягає контролю. Контроль, як і плани, повинен бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Незначні зміни планів іноді пов'язані з необхідністю суттєвих змін у системі контролю. Як правило, найефективніший контроль - це найпростіший контроль стосовно тих цілей, для яких він застосований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль, вони більш економічні. Але найважливіше полягає в тому, що якщо система контролю занадто складна і люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, вона не може бути ефективною.

Дослідження біля 100 американських компаній, які проводились 1985 року, а також пізніші дослідження західної практики реалізації стратегічних програм дозволили виділити та класифікувати коло проблем, з якими мають справу підприємства при реалізації стратегії. Можна стверджувати, що реалізація корпоративної стратегії терпить невдачу внаслідок:

- ігнорування на стадії розробки можливих труднощі реалізації стратегії;
- не контрольовані зовнішні впливи і зміни в оточенні організації;
- незрозуміла постановка цілей, низька підготовленість недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
- слабка координація діяльності із реалізації намічених заходів;
- відсутність погодженості стратегічних та оперативних планів;

- помилки у виборі відповідальних керівників;
- нестача кваліфікаційних навичок зі стратегічного управління співробітників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівництва загальної стратегії підприємства, обмеженість світогляду управлінців короткотерміновими задачами на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні);
- відсутність підтримки та/чи відкрита протидія зацікавлених осіб наміченим змінам (саботаж);
- слабка інформованість відносно кінцевих цілей та наслідків стратегії, недостатній авторитет керівників, які залучаються до їх проведення;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії або неадекватна узгодженість систем планування та контролю;
- занижена оцінка необхідних ресурсів, нераціональне і використання або суперечливий розподіл;
- невідповідність організаційної структури і управлінського інструментарію (наприклад, систем менеджменту вимогам нової стратегії;
- несумісність національних культурних цінностей корпоративним нормам організації.

Таким чином, можна зробити висновок - різноманітність відмічених проблем пояснює, наскільки складний процес реалізації стратегії організації.

Ключові слова: контроль, контролінг, стратегічний контроль, стратегія, проблема

Питання для самоперевірки

Які причини виникнення контролю на підприємстві?
Який механізм контролінгу на підприємстві?
Які головні завдання вирішує стратегічний контроль?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

І. Базова

1. Ансофф И. Стратегичекое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Кофтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. Посібник. 2-ге вид., стереотип. - Львів: „Новий світ - 2000”, 2006. - 388 с.
3. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. − Харків: ХНАДУ, 2010. − 133 с.
4. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. - М.: ТЕИС, 2004. -239 с.
5. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. Економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - Київ: „ Центр навчальної літератури”, 2004. - 336 с.
7. Максимов В.И., Корноушенко Е.К. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач. Труды ИПУ, вып.2, 2008.
8. Мониторинг проблемных и конфликтных ситуаций при целенаправленном развитии региона. В сб. "Современные технологии управления для администраций городов и регионов". Фонд "Проблемы управления", М. 2008.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник.- К.: Кондор, 2005. - 860 с
10. Осовська Г.В., Іщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. - К.: Кондор, 2003. - 196 с.
11. Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. С англ. Под ред. Е. Е. Козлова. - Днепропетровск: Баланс Бізнес Букс, 2005. - 440 с.
12. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. - СПб: Питер, 2006. - 496 с.
13. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / Ю.В.Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. - Х.: ООО „Олант”, 2002. - 416 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Учебник для вузов / Пе. А англ.. под ред Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008, - 576 с.
15. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: «Издательство ПРИОР», 2002. - 288 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник, - 4 -е изд., пере раб. и доп. М.: Дело, 2001. - 448 с.
17. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишкарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2004. - 136 с.

18.Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент - СПб.: Питер, 2006. - 240 с.
19.Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.

ІІ. Допоміжна

20. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
21.Важинський Ф. Управління в умовах стратегічних невизначеностей основні методи і засоби. //Регіональна економіка. -2012. -№2. -С.147-І50.
22.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Гардарики 2005. - 296 с.
23.Володькина МВ. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - К.: Знання Прес, 2006.
24.Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник / А.Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
25.Евланов Л.Г., Кутузов В. А. Экспертные оценки в управлении. - М.: Экономика, 2009.
26.Елиферов В.Г., репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
27.Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. -2-е изд. - М.: Информ. - внедр. центр "Маркетинг, 2008. - 195 с.
28.Идрисов А.Б., Картышев СВ., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. -.М: Информ. - издательский дом "Филинь", 2006.
29.Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. - М.: Экономика. 2011.
30.Козлова О.И. и др. Оценка конкурентоспособности предприятия. - М.: ОА "АРГО", 2010.
31.Лунев В.Л. Тактика и стратегия управлення фирмой: Учебн. пособие.- М.: Финпресс, 2007.
32.Маляренко ТА. Стратегическое планирование конкурентоспособности продукции: Дис. на соиск. уч. ст. к.э.н. (80.06.02-Предпринимательство. менеджмент и маркетинг)/ Науч. рук. Чумаченко Н Г : ДГКИ. -Донецк, 2008. -225 с.
33.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. -К.:КНЕУ, 2010.-227 с.

Лохман *Наталя Володимирівна*

Кафедра підприємництва і торгівлі

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 5,8.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
50005, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Островського, 16.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.

© Лохман Н.В., 2016
© Донецький національний університет економіки й торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2016