

Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*2-ге видання*

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ  
«Центр учбової літератури»  
2011

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.290я73  
Д 58

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист № 1.4/18-Г-2737 від 17.12.2008)*

**Рецензенти:**

**Панченко М. П.** – доктор економічних наук, професор Міжнародного університету фінансів;

**Наливайко А. П.** – доктор економічних наук, професор Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

**Відповідальний редактор:**

**Савчук Л. М.** — кандидат економічних наук, доцент  
(Національний технічний університет України «КПІ»  
факультет менеджменту та маркетингу кафедра менеджменту).

Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П.  
**Д 58** Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури,  
2011. – 440 с.

**ISBN 978-966-364-903-0**

Надаються методика діагностики зовнішнього та внутрішнього середовищ, сучасні підходи до проведення стратегічного аналізу та діагностики потенціалу організації, поглиблено визначення конкурентної позиції і рівня конкурентоспроможності організації, розглянуто бенчмаркінг як інструмент вибору стратегічних альтернатив, наведена класифікація базових і конкурентних стратегій. Значну увагу приділено маркетинговим та інноваційним аспектам забезпечення конкурентоспроможності організації. Запропоновано підходи до використання стратегічного планування, реалізації стратегії і управління змінами в організації, розглянуті питання формування корпоративної культури, роль і значення стратегічного лідерства.

Навчальний посібник розрахований на студентів економічних вузів і факультетів вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації, які навчаються за планами підготовки бакалаврів і магістрів відповідного фахового спрямування, для слухачів бізнес-шкіл, керівників усіх рівнів, які цікавляться проблемами та перспективами стратегічного розвитку підприємств і організацій.

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.290я73

ISBN 978-966-364-903-0

© Довгань Л. Є., Каракай Ю. В.,  
Артеменко Л. П., 2011.  
© Центр учбової літератури, 2011.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	<b>6</b>
<b>Розділ 1. Стратегічне управління в діяльності організації</b> .....	<b>8</b>
1.1. Концептуальні підходи до управління організацією .....	8
1.2. Переваги стратегічного підходу до управління .....	15
1.3. Складові системи стратегічного управління .....	18
Контрольні питання.....	30
Практичні приклади .....	31
Література до розділу .....	34
<b>Розділ 2. Діагностика зовнішнього середовища організації</b> .....	<b>35</b>
2.1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу .....	35
2.2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу .....	41
2.3. Методика діагностики галузі .....	43
2.4. Ключові фактори успіху та аналіз привабливості галузі .....	54
2.5. Оцінювання впливу споживачів .....	60
2.6. Оцінювання впливу партнерів та постачальників організації .....	65
Контрольні питання.....	67
Практичні приклади .....	68
Література до розділу .....	85
<b>Розділ 3. Діагностика внутрішнього середовища фірми</b> .....	<b>86</b>
3.1. Концептуальні основи діагностики .....	86
3.2. Діагностування виробничо-господарської діяльності організації .....	88
3.3. Стратегічний потенціал: сутність, структура, оцінка .....	111
Контрольні питання.....	124
Практичні приклади .....	125
Література до розділу .....	136
<b>Розділ 4. Стратегічний аналіз</b> .....	<b>138</b>
4.1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу .....	138
4.2. SWOT-аналіз .....	144
4.3. Стратегічний баланс потенціалу підприємства .....	151
Контрольні питання.....	158
Практичні приклади .....	158
Література до розділу .....	165

<b>Розділ 5. Конкурентоспроможність організації та методи її визначення..</b>	<b>167</b>
5.1. Основні поняття конкурентоспроможності організації .....	167
5.2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції .....	177
5.3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару .....	181
5.4. Оцінювання конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг .....	190
Контрольні питання.....	197
Практичні приклади .....	198
Література до розділу .....	199
<b>Розділ 6. Портфельний аналіз у розробці стратегій організації.....</b>	<b>201</b>
6.1. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи .....	201
6.2. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання — частка ринку» .....	204
6.3. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»).....	209
6.4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM.....	215
6.5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC) .....	217
6.6. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля.....	223
6.7. Діловий комплексний аналіз (PIMS) .....	230
Контрольні питання.....	234
Практичні приклади .....	234
Література до розділу .....	244
<b>Розділ 7. Стратегії організації.....</b>	<b>245</b>
7.1. Класифікація стратегій організації .....	245
7.2. Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом) ..	247
7.3. Способи розроблення стратегії .....	256
7.4. Базові стратегії розвитку бізнесу.....	258
7.5. Вибір стратегії фірми .....	263
Контрольні питання.....	275
Практичні приклади .....	275
Література до розділу .....	278
<b>Розділ 8. Конкурентні стратегії.....</b>	<b>279</b>
8.1. Види конкурентних стратегій .....	279
8.2. Стратегія лідерства за витратами .....	285
8.3. Стратегія широкої диференціації.....	289
8.4. Стратегія оптимальних витрат .....	295

---

8.5. Стратегія ринкової ніші, або сфокусована стратегія .....	296
8.6. Стратегія упередження .....	297
8.7. Позиції фірми в конкурентному середовищі (за О. С. Віханським [6]) .....	298
Контрольні питання.....	302
Практичні приклади .....	302
Література до розділу .....	306
<b>Розділ 9. Маркетингові та інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності організації .....</b>	<b>307</b>
9.1. Маркетингові стратегії інноваційних товарів: сутність і типи.....	307
9.2. Дослідження ринку інноваційних товарів .....	319
9.3. Методичні засади формування маркетингових стратегій інноваційних товарів .....	329
9.4. Інноваційні стратегії .....	343
9.5. Методичні підходи до розроблення інноваційної стратегії підприємства .....	354
Контрольні питання.....	362
Практичні приклади .....	362
Література до розділу .....	371
<b>Розділ 10. Бенчмаркінг як інструмент вибору стратегічних альтернатив ...</b>	<b>372</b>
10.1. Бенчмаркінг: сутність, еволюція, принципи, різновиди.....	372
10.2. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу.....	379
10.3. Впровадження бенчмаркінгу .....	381
Контрольні питання.....	387
Практичні приклади .....	388
Література до розділу .....	391
<b>Розділ 11. Реалізація стратегії та управління змінами в організації....</b>	<b>392</b>
11.1. Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління.....	392
11.2. Стратегічне планування .....	397
11.3. Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії.....	412
11.4. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам .....	415
11.5. Стратегічний контроль .....	422
Контрольні питання.....	430
Практичні приклади .....	431
Література до розділу .....	438

## ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх дальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10% підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5% виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15% підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25% менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40% підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Українським підприємствам значно важче застосовувати стратегічне управління, зважаючи на складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, ще не досить цивілізовані форми конкурентної боротьби. Разом з тим дуже важливо, що вже є перші взірці з успішного впровадження стратегічного управління на таких українських підприємствах, як «Мотор-Січ», «Дарниця», «Світоч», «Квазар-Мікро» тощо. Такі підприємства мають чітко визначену місію, концепції, цілі, культуру, неординарний підхід до вирішення проблем, «агресивність» у конкурентній боротьбі. На жаль, таких компаній в Україні у кожній галузі лише одиниці.

Однією з причин такого становища є недостатні знання персоналу з теорії і практики стратегічного управління. Разом з тим, механізму розробки та реалізації результативної стратегії і висвітленню цих питань в економічній літературі приділялось недостатньо уваги, що ускладнює вибір практиками реальних інструментів дієвого стратегічного управління.

Сучасним менеджерам доводиться аналізувати зовнішнє середовище достатньо ретельно для своєчасного внесення змін у вибра-

ний курс фірми. Вони повинні добре знати особливості діяльності своєї компанії, її сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни принесуть успіх компанії. Іншими словами, стратегічне управління є основою, сучасною парадигмою до управління всією компанією.

У навчальному посібнику викладені основні теоретичні положення стратегічного управління організацією. При написанні посібника використовувались роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених. Навчальний посібник побудований за класичною концепцією – розробка місії та основних цілей організації, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища організації, стратегічний аналіз, оцінювання конкурентоспроможності, проведення портфельного аналізу, розробка стратегічного набору, розробка стратегічних планів щодо реалізації стратегії і управління змінами в організації. Особливу увагу приділено маркетинговим та інноваційним аспектам забезпечення конкурентоспроможності організацій, розкриттю маркетингових та інноваційних стратегій для інноваційних товарів, методичним підходам до розроблення інноваційної стратегії.

Для ілюстрації застосування основних засад теорії стратегічного управління в кожному розділі посібника наведені практичні приклади діяльності підприємств різних галузей (електроенергетична, телекомунікаційна, металургійна, харчова, сфера фінансових послуг).

Авторами розділів є: Л. Є. Довгань, канд. екон. наук, професор – розділи 1, 2, 3 (3.1, 3.2.), 4 (4.2.) 5, 6, 8; Ю. В. Каракай, доктор екон. наук, професор – розділ 9; Л. П. Артеменко, канд. екон. наук, доцент – розділи 3 (3.3), 4 (4.1, 4.3), 7, 10, 11.

Автори виносять щиру подяку тим, хто словом і ділом допомагав при написанні даного посібника.

# РОЗДІЛ 1

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Концептуальні підходи до управління організацією

Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

*Концепція управління* — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації. Ще на початку ХХ ст. в перших працях з менеджменту зазначалося, що планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Метою є забезпечення нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Будь-яка модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Провідні сучасні фірми використовують систему стратегічного управління. У табл. 1.1 наведено основні етапи поступового переходу до стратегічного управління.

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища — необхідний елемент визначення місії та цілей організації, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реаліза-



ції обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

Таблиця 1.1

**Історичні етапи розвитку підходів до передбачення майбутнього [10, с. 17]**

<b>Характеристика етапів</b>	<b>Основні орієнтири</b>
1. Поточне управління «за відхиленнями»	Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. <u>Планування</u> обмежується розробкою бюджетів і поточних планів
2. Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	У діяльності організації застосовують елементи аналізу та контролю ситуації, що складається як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах організації. <u>При плануванні</u> використовується екстраполяційне передбачення майбутнього
3. Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Діяльність організації націлена на урахування кон'юнктури ринку, опановується «стратегічне мислення». <u>Планування</u> має характер стратегічного, розробляються «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт – ринок»
4. Стратегічне управління	Діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, що була б максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовується <u>стратегічне планування</u> , яке пронизує всі підсистеми діяльності фірми, використовуються всі досягнення зазначених вище етапів

Умовно в діяльності організації виділимо дві складові: бізнес і система управління, яка призначена для того, щоб бізнес функціонував ефективно і фірма мала успіх. Крім того, характер дій, які здійснює фірма, також умовно розподіляємо на оперативні та стратегічні. Увага керівників до різних аспектів діяльності фірми розподіляється, як показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Пріоритетний розвиток компанії

Характер дій	Компанія	
	Бізнес	Система управління
Оперативний	<b>I пріоритет</b> (при створенні компанії): становлення бізнесу, налагодження зв'язків з клієнтами, постачальниками, фінансовими інститутами	<b>II пріоритет:</b> налагодження оперативного управління
Стратегічний розвиток	<b>III пріоритет</b> (розширення бізнесу): проект з розвитку потужностей, складських приміщень, капітального ремонту, будівництво, відкриття магазинів, придбання нових компаній	<b>IV пріоритет</b> (звичайно нерозвинутий або розвинутий дуже слабо): розвиток системи управління, встановлення системи стратегічного менеджменту

Практика показала, що в невеликих (або тільки створених) компаніях пріоритетним для менеджерів є I квадрат, тобто оперативна діяльність, безпосередньо пов'язана з бізнесом [6]. На другому місці — система оперативного управління. Це зрозуміло, інакше компанія не виживе. Із зростанням організації менеджерам доводиться приділяти більше уваги не тільки подальшому розвитку бізнесу, а й удосконаленню системи управління, якщо компанія бажає досягти успіху. Потрібно відмітити, що відставання розвитку системи управління від темпів зростання самого бізнесу — найпоширеніша проблема багатьох компаній: чим швидше зростає компанія, тим швидше бізнес «тікає» від системи управління. Інколи це призводить до «летальних» наслідків для самого бізнесу.

У сучасних умовах усе більше значення відіграє людський фактор. Здійснювати ефективні стратегічні зміни в межах поточної діяльності компанії практично неможливо. Тому в багатьох випадках керівники намагаються обмежитися локальними змінами, витрачаючи більше часу та зусиль на оперативну діяльність, ніж на стратегічну (рис. 1.1).

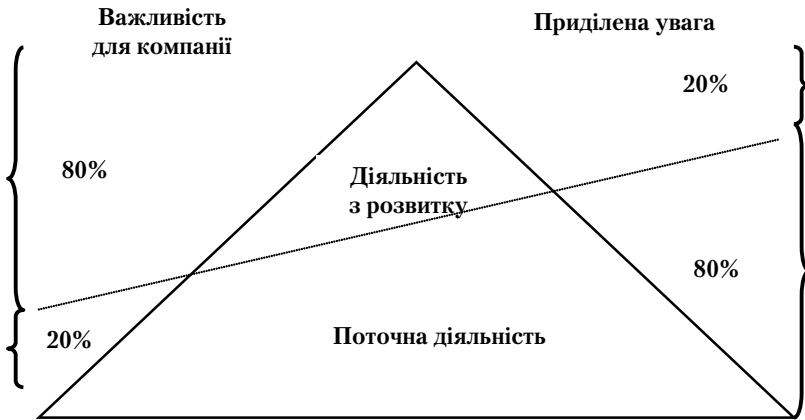


Рис. 1.1. Розподіл пріоритетів між стратегічною (розвиток) та поточною діяльністю

Однак сучасні менеджери починають розуміти, що не зможуть змінити ситуації в бізнесі без вирішення стратегічних питань. Тому основний фактор успіху стратегічних змін — це бажання керівництва їх здійснити. Критерієм наявності бажання є розуміння менеджментом компанії факту, що діяльність IV квадрата потребує витрат, зокрема особистого часу. Відсутність уваги до пріоритетності стратегічного управління неминуче впливає на зникнення необхідності займатися й поточною діяльністю, оскільки компанії вже може не бути. Практика показує, що підприємства, як правило, беруться за роботу над IV квадратом у двох випадках: 1) перебувають у кризовому або передкризовому стані; 2) переживають великий успіх, який супроводжується швидким зростанням і розвитком. В обох випадках управління повинно змінюватися, тобто симптоми можуть бути схожими, але причини різні. Тому «лікування» в цих двох ситуаціях повинно бути різним.

**Стратегічне управління** — це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією [3, с. 18].

**Завдання** стратегічного управління:

- 1) визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки;

- 2) установити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення;
- 3) сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
- 4) реалізувати стратегічний план;
- 5) оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

Виходячи із сутності та завдань стратегічного управління, необхідно розкрити основні його принципи.

**Принцип перспективності** полягає в тому, що стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у розвитку організації протягом тривалого періоду. Необхідно визнати, що стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами.

**Принцип пріоритетності** пояснюється тим, що керівництво компанії повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підкорюючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Разом з тим, виходячи з попереднього принципу, стратегічне управління здійснюється в умовах високої невизначеності, тому керівництво завжди повинно бути готове до проведення коригувань, які не будуть виходити за рамки узгодженої концепції розвитку організації. Довгострокова стратегічна лінія визначає всю наступну роботу підприємства. Обрана стратегія розвитку та шляхи її реалізації слугують основою для побудови оперативних планів діяльності.

При постановці довгострокових цілей та стратегії їх досягнення враховуються реальні можливості підприємства. Цілі повинні бути досяжними, вимірюваними, має бути визначений горизонт планування. При впровадженні системи стратегічного управління цілі можна занизити, для того щоб бути впевненими в можливості їх реалізації.

**Принцип реалізації** полягає в тому, щоб намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спиралося на реальні можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ.

**Принцип ітеративності (поетапності)** пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив. Таким чином, досягнення стратегічної мети — послідовний багатоетапний процес, який необхідно постійно контролювати. Для ефективнішого управління реалізацією стратегії, як

правило, розробляються стратегічні проекти розвитку. В кожному з них визначаються цілі та результати, складається план робіт, формується проектна команда, розробляється система мотивації тощо. Принцип ітеративності означає ще й необхідність багаторазового повторного аналізу всього циклу стратегічного управління. Для того щоб визначити цілі, потрібні результати аналізу, щоб провести необхідні орієнтири за цілями, тому використовують ітераційний підхід до розроблення стратегічного плану підприємства.

**Принцип комплексності** полягає у всеохоплюючому аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Для розроблення ефективної стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів, при чому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності.

На підставі розглянутих принципів стратегічного управління можна сформулювати загальні **принципи стратегічної діяльності** підприємства.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що розвивається та змінюється в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, які набирають вигляду обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства, пов'язаний з формулюванням чітких, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення.

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління настає час, коли вибрані стратегії застарівають та починають стримувати розвиток підприємства, тому стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу

зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розроблення та коригування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

За визначенням О. С. Віханського, стратегічне управління — «... це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дають можливість конкурентних переваг, завдяки чому організація виживає та досягає своєї мети в довгостроковій перспективі» [5, с. 12].

**Стратегічне управління** — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій [10, с. 27].

Виходячи з цього, на рис. 1.2 наведено концептуальну схему стратегічного управління підприємством.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.



Рис. 1.2. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством [10, с. 16]

## 1.2. Переваги стратегічного підходу до управління

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський фахівець І. Ансофф розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок» [1, с. 136].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. *Стратегічно орієнтована організація* — це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного

планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять [10, с. 14]:

- 1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- 2) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувати відповідні інформаційні банки;
- 3) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- 4) полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- 5) можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- 6) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- 7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- 8) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що можуть адаптуватися до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація усіх переваг дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції і формування системи стратегічного управління.

*Перевагами стратегічного мислення та усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:*

- 1) забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити та чого прагнемо?»;
- 2) необхідність менеджерів чіткіше реагувати на зміни, нові можливості та загрозливі тенденції;



- 3) можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти;
- 4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- 5) створення середовища, що сприяє активному керівництву та протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

П'ята перевага полягає в тому, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності компанії у довгостроковому плані. З історії бізнесу відомо, що високих результатів досягали компанії ініціативні, а не ті, які просто реагували на змінні умови або захищалися. Досягаючи успіху, компанії роблять стратегічні наступи для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Розглянемо можливі результати при впровадженні на підприємстві сучасних інструментів стратегічного управління [7]:

- підприємство має чітку, обґрунтовану стратегію, що вкрай необхідно менеджерам для бачення загальних цілей;
- стратегію можна використати під час роботи з інвесторами, банками, іншими стратегічними партнерами;
- наявність системи бюджетування, яка пов'язує всі дії компанії для досягнення стратегічних цілей;
- управління витратами й грошовими потоками ефективно, обґрунтовано, підконтрольно;
- організаційна структура підприємства прозора, налагодження ефективної корпоративної системи;
- персонал розуміє свої завдання, робить свій вклад в успішну реалізацію стратегії без кризових ситуацій;
- наявність якісної системи звітності, яка чітко показує результати роботи, функціональних відповідальних, виконання бюджетів, прибуток за напрямками діяльності.

Сукупність якісної презентаційної інформації, правильного, прозорого обліку, надійних систем і процедур дають підприємству змогу відповідати міжнародним вимогам, виходити на світові ринки капіталу, отримати максимально високу оцінку конкурентного ринку.

### 1.3. Складові системи стратегічного управління

**Місія** — головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Місія організації деталізує статус фірми та забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати:

- цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, ринків та технологій (якою підприємницькою діяльністю займається фірма);
- робочі принципи фірми у відношенні до зовнішнього середовища фірми, цінності організації;
- культура організації, робочий клімат усередині фірми, якого типу людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

X. Вісема вважає, що існує взаємозалежність між стратегією організації, її структурою та корпоративною культурою (рис. 1.3), які визначаються місією організації. Місія організації розкладається на кредо та образ компанії. В *кредо* організації сформульований загальний кодекс поведінки організації, який визначає взаємовідносини не тільки між співробітниками, а й взаємини з клієнтами та акціонерами, її корпоративну культуру. *Образ компанії* відображає сутність цілей організації.

Відповідно до вищевикладеного, місія організації відображає інтереси власників організації, її співробітників, клієнтури, ділових партнерів суспільства. Прикладом правильно сформульованої місії може бути місія однієї з провідних компаній України — «Утел»: «Наша спільна мета — будувати «Утел», стати провідним оператором міжнародного та міжміського зв'язку України, надавати можливість людям легко спілкуватися один з одним, досягти фінансових результатів, які задовольнили б наших акціонерів, забезпечувати співробітникам умови для творчої і перспективної роботи, сприяти їх професійному зростанню. Наша діяльність спрямована на підвищення рівня життя українців і сприяння економічному зростанню та процвітанню країни. Ми не просто віримо в майбутнє: ми впевнено йдемо вперед. У центрі уваги нашого бізнесу знаходяться люди, і це кредо стосується не лише наших споживачів, а й нас самих. Повага до людей, поміркований ризик, особиста відповідальність ефективність роботи в команді, особисті зусилля є внеском у наш загальний успіх».

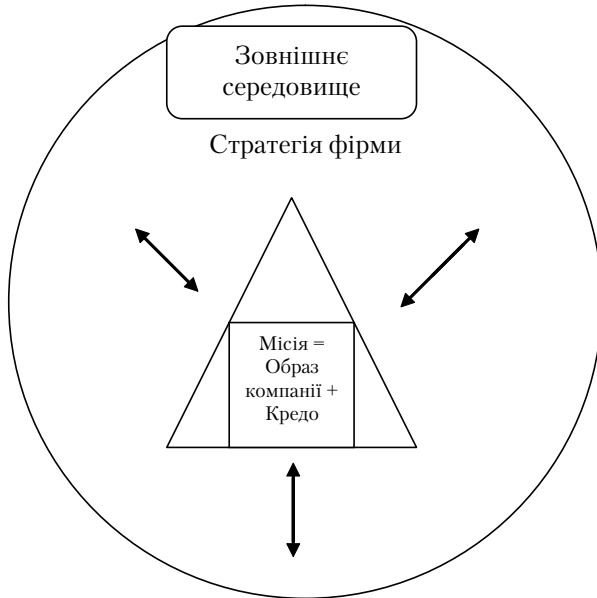


Рис. 1.3. Місія, кредо та образ компанії

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

- 1) формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів фірми;
- 2) знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;
- 3) висловлює цілі організації та слугує стимулом до сумлінного виконання роботи працівниками;
- 4) допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділу, поєднувати основну політику відділів із напрямом розвитку всієї компанії;
- 5) полегшує підготовку організації до майбутнього.

**Цілі організації.** Відповідно до визначення менеджменту всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми.

Той, хто хоче досягти мети, повинен її знати. Мистецтво вибору, формулювання правильної мети та процесу її реалізації, включаючи оцінку її досягнення, притаманне лише професійному керівникові. «Хто не знає, куди направляється, дуже дивується, коли потрапляє не туди», – зазначав Марк Твен.

Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Згідно з вибраною місією розробляються цілі організації. Формування цілей організації показано на рис. 1.4.

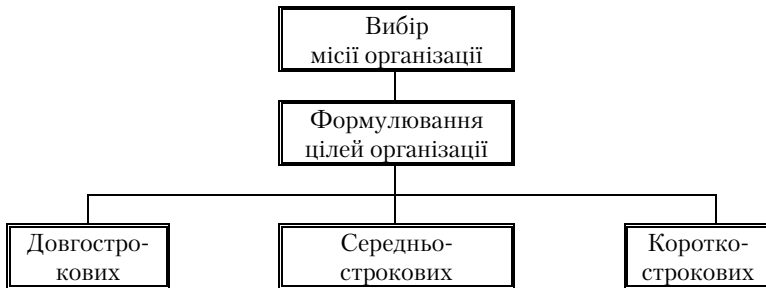


Рис. 1.4. Схема формування цілей організації

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

- 1) бути конкретними, результати їх здійснення повинні вимірюватися. Наприклад: збільшити частку ринку по продукту А на 10%; зменшити витрати на собівартість перевезень на 5%;
- 2) мати чітко визначений горизонт планування. Згідно з горизонтом планування розрізняють довгострокові, фактичні та оперативні цілі;
- 3) бути досяжними. Встановлення цілей, які не забезпечуються ресурсом організації або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може призвести до катастрофічних наслідків;
- 4) цілі повинні бути побудовані на принципах взаємного доповнення.

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд вважають, що визначення цілей необхідно для встановлення певного результату, який менеджери вважають найбільш важливими для досягнення успіху організації. На їх думку найбільш важливими для досягнення успіху є цілі стратегічні та фінансові. Фінансові цілі — цілі, яких організація має досягти у фінансовій сфері. Стратегічні цілі необхідно фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності. Різновиди цих цілей та відповідні до них завдання наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Різновиди цілей відповідно до певних завдань [9, с. 62]**

<b>Фінансові цілі</b>	<b>Стратегічні цілі</b>
Швидше зростання доходів	Збільшення частки ринку
Вищі дивіденди	Підвищення якості продукції
Швидше зростання грошових надходжень	Вище та надійніше положення фірми в галузі
Ширші межі отримання прибутку	Покращення обслуговування клієнтів
Збільшення прибутку на вкладений капітал	Розширення та покращення номенклатури продукції
Підвищення надійності облігацій та ставок за кредитами	Зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами
Збільшення притоку грошових засобів	Збільшення можливостей зростання
Підвищення ціни акцій	Підвищення репутації компанії серед клієнтів
Визнання стійкого фінансового положення фірми	Повне задоволення потреб клієнтів
Більш диверсифікована база для отримання прибутку	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках
Стабільний дохід у періоди економічних спадів	Визнання компанії лідером у галузі технологій та/або інновацій

При визначенні цілей постає проблема вибору серед них пріоритетних. Хоча фінансовим і стратегічним належить найвищий пріоритет (досягнення ключових результатів), труднощі виникають тоді, коли необхідно зробити вибір між діями, спрямованими

на підвищення короткострокових фінансових показників і зусиллями щодо зміцнення положення фірми в довгостроковій перспективі. Розроблення планів забезпечення досягнення цілей є функцією реалізації стратегії. У процесі стратегічного управління кожен керівник має поставити перед собою певну ціль. Це фактично зобов'язання керівника щодо досягнення певних результатів за відповідний термін. Цілі можуть бути довгостроковими та короткостроковими.

*Довгострокові цілі необхідні для:*

- планування виробничих показників на 5 та більше років;
- розробки управлінських рішень, спрямованих на перспективу.

*Короткострокові цілі* — спрямовують напрями діяльності організації на отримання певних результатів найближчим часом.

Для реалізації цілей підприємства використовуються різні методи та принципи організації. Отже, можна сказати, що безліч цілей підприємства визначає безліч напрямів їхньої реалізації (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Основні цілі організації виробництва та напрями їхньої реалізації**

<b>Завдання функціонування підприємства</b>	<b>Основні цілі організації виробництва</b>	<b>Напрями реалізації цілей організації виробництва</b>
Виготовлення і реалізація продукції	Задоволення попиту споживачів, поставка продукції згідно із замовленням і договорами. Виконання планів виробництва за номенклатурою, асортиментом і якістю продукції в необхідні терміни	Організація маркетингових досліджень; здійснення оперативного планування; забезпечення виробничих процесів; матеріальне і технічне оснащення виробництва; організація збуту і реалізації продукції
Забезпечення конкурентоспроможності продукції	Розроблення готових видів продукції і удосконалення виробів, що випускаються, відповідно до вимог ринку. Забезпечення стабільності випуску продукції високої якості, скорочення браку і рекламій	Організація маркетингових досліджень; освоєння і виробництво нових видів продукції; забезпечення якості продукції і технічного контролю

Продовження табл. 1.4

Ефективне використання виробничих ресурсів	Підвищення продуктивності і якості праці робітників. Поліпшення використання основних фондів і виробничих потужностей. Скорочення тривалості виробничого циклу. Раціоналізація ресурсних потоків	Мотивація праці робітників; забезпечення безперервного функціонування устаткування і руху предметів праці у виробництві. Організація інформаційних потоків
Науково-технічний і організаційний розвиток виробництва	Удосконалення виробничо-технічної бази підприємства і підвищення рівня організації виробництва	Реалізація робіт щодо складання і виконання планів технічного розвитку і вдосконалення організації виробництва
Удосконалення економічних відносин на підприємстві	Забезпечення взаємодії елементів економічної системи підприємства	Взаємозв'язане функціонування структурних підрозділів підприємства
Створення соціально-орієнтованого виробництва	Підвищення якості умов праці і активізація інноваційної активності персоналу	Мотивація персоналу. Участь працівників у вирішенні завдань організації і управління виробництвом

**Стратегії.** Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 50-их роках, коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни в зовнішньому середовищі набули важливого значення. Спочатку слово «стратегія» застосовувалось виключно у військовій практиці та визначалось як «наука та мистецтво розгорнення військ до бою». В ті часи багато керівників компаніями та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: на їхніх очах протягом півсторіччя американська промисловість чудово розвивалася в умовах відсутності будь-яких «стратегій».

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія»:

1) стратегія — цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розроблення принципових планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають

рамки ділової активності компанії і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості (К. Андрюс);

2) 5P — *plan* (план) — свідомо вибрана послідовність дій; *ploy* (хитрість) — «маневр» з метою обійти конкурента; *position* (позиція) — місцезнаходження в середовищі; *perspective* (світогляд) — особистий спосіб світосприйняття; *preference* (перевага) — створення конкурентної переваги (Мінцберг);

3) стратегія — це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Дж. Б. Куїн);

4) стратегія — план управління фірмою, спрямований на закріплення її позиції, задоволення потреб та досягнення визначених цілей;

5) стратегія — дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;

6) стратегія — комбінація запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби;

7) стратегія — встановлення основних довгострокових цілей і напрямів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей (А. Чандлер);

8) стратегія — набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності (Г. Ансофф);

9) стратегія — узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф);

10) стратегія — комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (А. Мескон).

**Стратегія** — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій. Основне



завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми — забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Головні ознаки стратегії [8, с. 82]**

<b>Ознаки успішної стратегії</b>	<b>Ознаками стратегії не являються</b>
Унікальна пропозиція порівняно з конкурентами	Удосконалення методів організації виробництва
Спеціально розроблений ланцюг створення додаткової вартості	Постановка мети та формування образу компанії
Чіткі компроміси у виробництві продукції	Виконання завдань компанії
Синергія	Навчання
Цілісність та гнучкість реалізації стратегії	Швидкість зростання, гнучкість, інновації, реструктуризація, альянси, аутсорсинг

Стратегія організації постійно розвивається. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім тривалий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Тому вдосконалюється стратегія безкінечно. Стратегія компанії завжди повинна поєднувати в собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все заплановане нове.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре забезпечувало б у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними кількісними та якісними характеристиками ресурсів за низькими цінами тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних інструкцій;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі) [10, с. 119].

*Фактори, що найсуттєвіше впливають на зміст стратегії:*

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал тощо.

*Ознаки недостатньо обгрунтованої стратегії:*

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;
- ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необгрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розроблення стратегій, як правило, завершується формуванням обгрунтованих стратегічних планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями організації.

**Плани.** Планування — необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, і коли повинно бути зроблено. Планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на динамічне зовнішнє середовище.

Головними завданнями при виборі напрямку розвитку компанії є розробка стратегічного бачення й місії компанії, установлення цілей і вибір стратегії. Вони визначають, у якому напрямі рухається організація, її коротко- та довгострокові цілі, а також кроки й дії для досягнення намічених результатів. Усе це разом становить стратегічний план. У деяких компаніях, особливо великих корпораціях, стратегічний план на майбутній рік, готується й поширюється серед менеджерів і персоналу (хоча деякі положення можуть бути опущені або подані в загальному вигляді, щоб не розкривати деяких кроків до того як вони будуть зроблені). В інших компаніях стратегічний план не поширюється серед персоналу й існує у вигляді узгоджених думок і зобов'язань менеджерів з питань, куди рухатися та з чого починати. Організаційні цілі — частина стратегічного плану, що найчастіше докладно розшифровується й доводиться до робітників і менеджерів.

Проте річні стратегічні плани рідко містять у собі всі стратегічні події, які матимуть місце в найближчий рік. Непередбачені події, несподівані можливості або загрози, а також нові пропозиції змушують менеджерів змінювати заплановані дії, приймати позапланові заходи. Не можна відкладати зміни стратегії доти, поки не прийде час працювати над стратегічним планом. Стратегічні плани, прийняті із запізненням і вчасно не скориговані, не мають ніякого сенсу. Менеджери, що обмежують прийняття стратегічних рішень регулярним циклом планування (коли неможливо уникнути підготування плану), мають неправильне уявлення про їхній обов'язок щодо прийняття управлінських рішень.

Планування в сучасних умовах господарювання — це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування потрібно визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування організації та поглядів керівників на місце, роль і значення для розвитку організації.

Розроблення планів як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- установлення цілей;

- визначення стратегій та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її в планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання [10, с. 251].

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб зміцнити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувалися зовні та всередині організації.

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

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективності планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок коригування), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період. Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов. Вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

**Реалізація стратегій.** Реалізація планів здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам та правилам, виконанню закріплених за кожним рівнем функцій. Політика (*policy*) — це загальні орієнтири для дії та прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей. Процедури (*procedure*) — це розпорядження відносно того, які дії мають бути зроблені в конкретній ситуації. Правила (*rules*) — це точне визначення того, що має бути зроблене в конкретній ситуації. Слід відзначити, що навіть найкращі стратегії, які бездарно реалізовані не принесуть очікуваних результатів, навіть можуть зашкодити організації, і навпаки, посередні стратегії можуть принести велику користь організації завдяки їх талановитому втіленню.

Завдяки дослідженням закордонних та вітчизняних компаній виділено та класифіковано коло проблем при реалізації стратегії [4].

Можна стверджувати, що реалізація корпоративної стратегії терпить невдачу внаслідок:

- ігнорування на стадії розроблення можливих труднощів реалізації стратегії;
- неконтрольованих зовнішніх впливів та зміни в середовищі організації;
- незрозумілої постановки цілей, низької підготовленості, недостатньої відповідальності та компетентності лінійних менеджерів;
- слабкої координації діяльності щодо реалізації намічених заходів;
- відсутності узгодженості стратегічних та оперативних планів;
- помилок при виборі відповідальних керівників;
- нестачі кваліфікаційних навичок зі стратегічного управління співробітників;
- неправильного розуміння з боку оперативного керівництва загальної стратегії підприємства, обмеженості кругозору управлінців короткотерміновими завданнями на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні);
- відсутності підтримки та/чи відкритої протидії зацікавлених осіб наміченим змінам (саботаж);
- слабкої інформованості відносно кінцевих цілей і наслідків стратегії, недостатнього авторитету керівників, які залучаються до їх проведення;
- низького рівня контролю над стратегічно важливими показниками для оцінювання успішності реалізації стратегії або неадекватної узгодженості систем планування та контролю;
- заниженої оцінки необхідних ресурсів, нерационального їх використання або суперечливого розподілу;
- невідповідності організаційної структури та управлінського інструментарію вимогам нової стратегії;
- несумісності національних культурних цінностей корпоративним нормам організації.

Різноманітність усіх цих проблем пояснює, наскільки складний процес реалізації стратегії організації.

**Стратегічний контроль** — це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається з установа

стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів. Керівники починають втілювати функцію контролю відтоді, як визначили мету, завдання та створили організацію. Контроль є невід'ємним елементом сутності будь-якої організації. Це спонукає Пітера Друкера заявити таке: «Контроль та визначення напрямку — це синоніми».

*Функція контролю* — це характеристика керівництва, яка дає можливість виявити проблеми та скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми стануть кризою. 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 цього йому ніхто персонально не доручає. Контроль є основним елементом керівництва. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Саме завдяки контролю здійснюється вчасне коригування цілей організації та засобів їх досягнення.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Історичні етапи розвитку підходів до управління організацією.
2. Пріоритетний розвиток організації та стратегічне управління.
3. Переваги стратегічного підходу до управління організацією.
4. Стратегічне мислення менеджерів.
5. Складові стратегії організації.
6. Формулювання місії організації.
7. Формування цілей організації.
8. Основні вимоги до формування цілей організації.
9. Види цілей організації.
10. Основні підходи до визначення поняття «стратегія».
11. Стратегічне планування в системі стратегічного управління.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

Сучасний стан економіки України такий, що для окремих підприємств майбутнє не дуже зрозуміле, а цілі дещо розмиті, тому виникає захоплення проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами, «управлінням для управління», що, власне, й було однією з причин виникнення кризового становища фірми «Банкомат-Сервіс». Для виходу з кризи та подальшого процвітання керівництво підприємства «Банкомат-Сервіс» прийняло рішення впровадити «цільовий підхід до управління» у формі стратегічного управління.

Першим кроком щодо визначення концепції стратегічного управління є визначення місії як відправної точки стратегічних дій. Процес визначення основних характеристик місії підприємства складався з таких етапів [2]:

- 1) визначення закономірних та необхідних характеристик фірми для відображення їх у місії;
- 2) визначення можливих, але небажаних характеристик, передбачення заходів, що дають змогу відокремити їх вплив на місію;
- 3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у місію;
- 4) розроблення заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин.

Після виконання всіх необхідних складових вище розглянутого процесу мета підприємства «Банкомат-Сервіс» у поточному періоді (N рік) набула такого вигляду: в N році поновити та зберегти лідируюче положення в галузі за рахунок збільшення частки ринку до 30% та рівня комерційної рентабельності продукції — до 10%, а також підвищення стратегічного рівня підприємства.

Після визначення місії були сформульовані цілі, досягнення яких повинне наблизити підприємство до досягнення основної мети. Цілі підприємства — це описані в формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти в довго- та короткостроковому періодах. Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Для правильного формулювання цілей було використано комплексний підхід, тобто створено систему цілей, що відбиває потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього

середовища (на підставі проведеного раніше стратегічного аналізу). Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок у стратегічний успіх підприємства кожного з працівників. Це було забезпечено за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудови «дерева цілей», де й були встановлені конкретні, вимірювані завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підділі, завдання та окремі дії. Вимоги до його побудови такі [10]: повнота відображення процесу або явища; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів; декомпозиція мети на підділі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом; усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

Ієрархія цілей, що застосовується при побудові «дерева цілей», дала змогу відповісти на питання про відповідальність за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язків між ієрархічними рівнями організації та цілями. Слід зазначити, що у зв'язку з високим рівнем економічної та політичної нестабільності в нашій країні місія та цілі підприємства розроблялися лише в середньостроковій та короткостроковій перспективі (на  $N+1$  рік), з тим щоб на початку  $N+3$  року провести аналіз ефективності впровадженої системи стратегічного управління та внести необхідні зміни в структуру цілей і стратегію розвитку загалом. При цьому, беручи до уваги низький стратегічний рівень підприємства, метою сформульованих цілей на  $N+1$  рік було опанування «стратегічного мислення» та впровадження стратегічного планування, тобто перехід на третю фазу організації діяльності підприємства — управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище. Повне впровадження системи стратегічного управління (четверта завершальна фаза) є метою в довгостроковій перспективі.

«Дерево цілей» підприємства «Банкомат-Сервіс» на  $N+1$  рік показано на рис. 1.5.



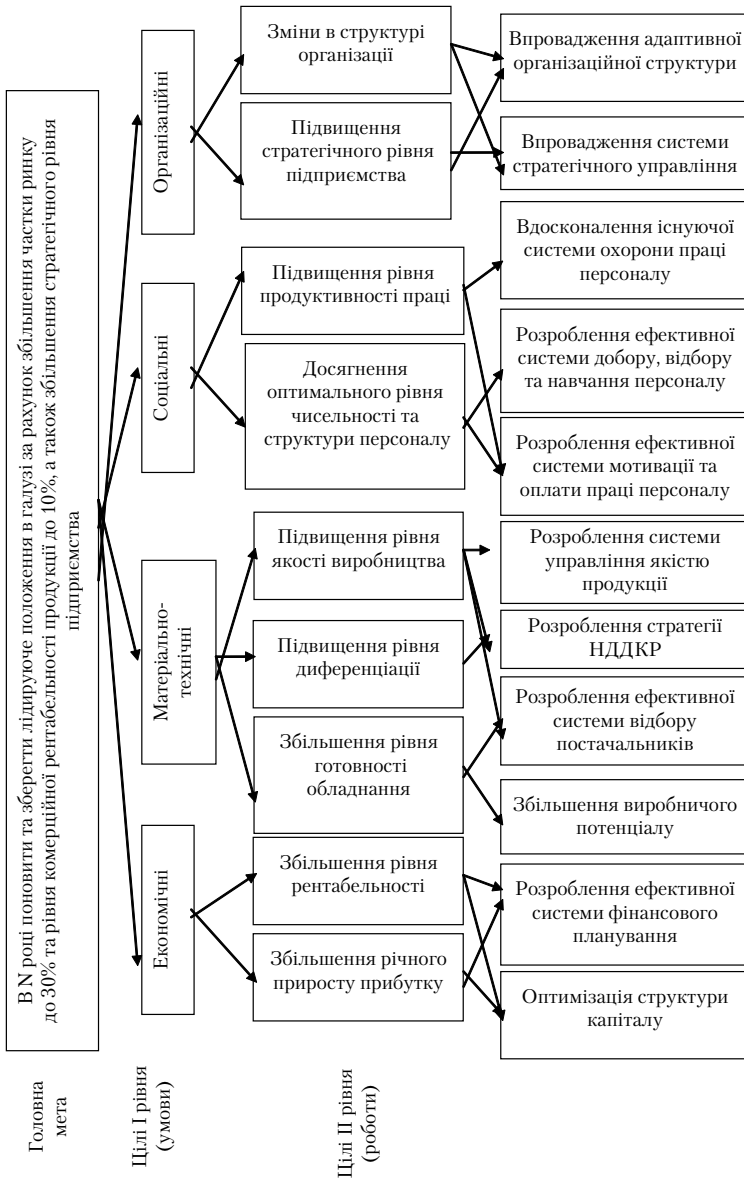


Рис. 1.5. Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов

### ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. Азов Г. П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Прогресс, 1997.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 1997.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В. О. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 400 с.
4. Ошибки при внедрении системы стратегического планирования (опыт компаний СНГ) // Современный капитал. — № 1. — 2004.
5. История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д. В. Вялового. — М.: Инфра-М, 1997.
6. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации // Управление компанией. — 2006. — № 2.
7. Поляков В. Стратегическое развитие компании // Финансовый Директор. — 2007. — № 3.
8. Портер М. Нужно стремиться быть не лучшим, а уникальным // Бизнес. — 2006. — № 42. — С. 80–83.
9. Туленков М. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 4.
10. Шериньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999.

## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці взаємозв'язані фактори чинять вплив на діяльність організації, вибір її подальшого розвитку (рис. 2.1). Наприклад, введення нової автоматизованої технології може забезпечити організації переваги в конкуренції. Але щоб використати нову технологію, організація вимушена шукати людей з певними навичками, а також з певними поглядами. Якщо економічна кон'юнктура підвищується та існує конкуренція на ринку таких спеціалістів, організація вимушена буде підняти заробітну плату, щоб залучити цих спеціалістів до роботи. Організація в процесі найму робітників повинна дотримуватися державного законодавства, яке забороняє дискримінацію за віком, статтю, расою. Усі ці фактори постійно змінюються.

З кожним роком керівництво вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Всі організації залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, перебуває поза впливом менеджера (керівника). Але слід відзначити, що одні організації розвиваються та досягаються успіху, а інші банкрутують в одних і тих самих умовах.

*Діагностика середовища непрямого впливу на організацію* здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів. У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST — аббревіатура назв різних середовищ:

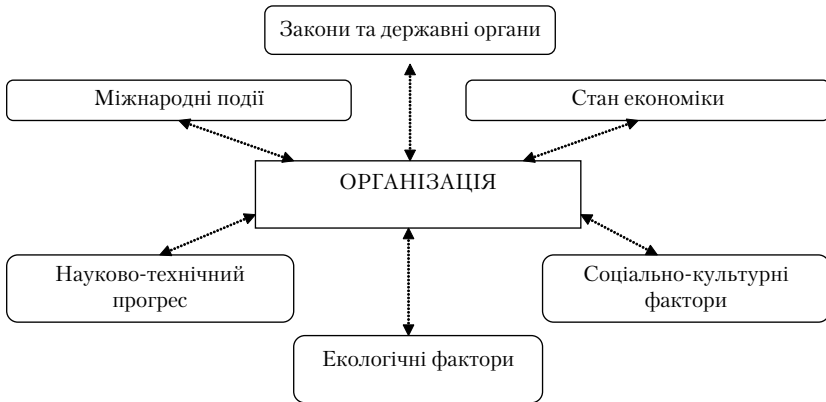


Рис. 2.1. Середовище непрямого впливу на організацію

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Ряд авторів [2, 5, 8] вважають, що при аналізі зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень і джерела нестабільності, а також з'ясувати, як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю. Мінливе зовнішнє середовище характеризується вищим рівнем нестабільності, ніж дискретне. Управління залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища, тобто від кількості часу, відведеного підприємству для прийняття рішення. Рівень нестабільності залежить від галузі, в якій господарює підприємство, економічних і політичних факторів. Вибір виду стратегічного управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності (табл. 2.1).

Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться

на реакцію фірми. Якщо при рівні нестабільності 3 використовується стратегічне планування, фірма має можливість адаптуватися до нових умов середовища до початку негативного впливу, який загрожує втратами. При рівні нестабільності 4 зазначений вплив настає набагато раніше, ніж фірма відреагує на загрозу. Тому в цьому випадку використовується швидший засіб реагування, що містить чітко продумані дії, які дозволять пристосуватися в максимально короткі строки. У випадку, коли рівень нестабільності дуже високий і наближається до 5, управління здійснюється на основі жорсткої координації дій і моментальної реакції на зміни. Такий вид управління називається стратегічним управлінням в умовах стратегічних несподіванок. У сучасних умовах рівень нестабільності дуже високий, тому використання стратегічного управління повинно враховувати зміни для забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

**Зв'язок видів стратегічного управління та рівня нестабільності зовнішнього середовища**

Назва рівня нестабільності середовища	Рівень нестабільності середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5–3,0	Управління на основі інструкцій	Стратегічне планування
Реактивність	3,0–3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,5–4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжування стратегічних завдань
Передбачення середньострокових змін	4,0–4,5	Управління на основі передбачених змін	Управління в умовах слабких сигналів
Дослідження короткострокових змін	4,5–5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання названих факторів.

**Політичні.** Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього, політичні фактори можуть відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Соціальне напруження може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії або продукту. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму, як мінімум, збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора. Слід визнати, що такі події — винятки, а не правила. Майже в усіх країнах поточний політичний процес визначається певними змінами в державній політиці, а не переворотами. Проте навіть незначні зміни в політиці позначаються на бізнесі. Тому політичні фактори фірма повинна враховувати до прийняття рішень щодо вкладання капіталів або прийняття на себе зобов'язань щодо збуту.

**Правові.** Займаючись господарською діяльністю, фірма дотримується системі законодавчих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус (приватне підприємство, акціонерне товариство, холдинг, корпорація, концерн, консорціум тощо). Саме цей факт визначає, як саме організація має вести справи, які податки сплачувати. Керівництво повинно дотримуватися законів чи нести відповідальність за їх недотримання, а в крайньому випадку навіть припиняти свою діяльність. Безумовно, розібратись у діючому законодавстві нашої країни може лише кваліфікований юрист, до того ж українська законодавча база досить недосконала.

**Економічні.** Керівництво компанії повинно враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. До економічних факторів, які можуть впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського відсотка, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

**Соціокультурні.** Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Від соціокультурних фак-

торів залежать і способи ведення бізнесу деякими компаніями. Від уявлення споживачів щодо якісного обслуговування залежить щоденна практика магазинів роздрібної торгівлі та ресторанів. Результатом соціокультурного впливу на організацію стала зростаюча увага до соціальної відповідальності. Керівництво має не тільки відстежувати соціальний вплив на організацію, а й передбачати зміни в суспільстві та враховувати ці зміни більш ефективно, ніж конкуренти.

**Технологічні.** До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку та техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси.

При аналізі зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища  
непрямого впливу**

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора*	Оцінка впливу факторів, у балах **	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4	5 = 3 · 4
Економічні	1. Розвиток економіки 2. Розвиток виробництва та номенклатури товарів 3. Стан бюджету 4. Темп інфляції 5. Рівень безробіття 6. Рівень податкових ставок 7. Рівень доходів населення			
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві 2. Сила лобістських груп			

Продовження табл. 2.2

	3. Напрямок розвитку політичної системи 4. Характер політичної боротьби 5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку			
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства			
Демографічні	1. Чисельність населення 2. Статеві-віковий склад населення 3. Рівень народжуваності			
Науково-технічні нововведення	1. У сфері товарів 2. У сфері технологій 3. У сфері менеджменту			
Природні	1. Стан природних ресурсів 2. Екологічний фактор 3. Природні умови			
Соціально-культурні	1. Рівень освіти 2. Соціальні умови життя 3. Рівень культури населення			

\* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

\*\* Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірні впливи; 1 бал – слабкі впливи; 0 балів – відсутність впливу.



Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу визначається оцінка спрямованості впливу, оцінка ступеня впливу фактора та загальна оцінка впливу факторів на підприємство. За цією методикою можна виявити вплив кожного з факторів, порівняти вплив групи факторів, визначити загрози й можливості та оцінити в цілому ступінь впливу середовища на підприємство. Потрібно зазначити, що вплив факторів може оцінюватися як на рівні регіону, в якому здійснюється господарська діяльність підприємства, так і в Україні в цілому.

## 2.2. 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 (рис. 2.2).

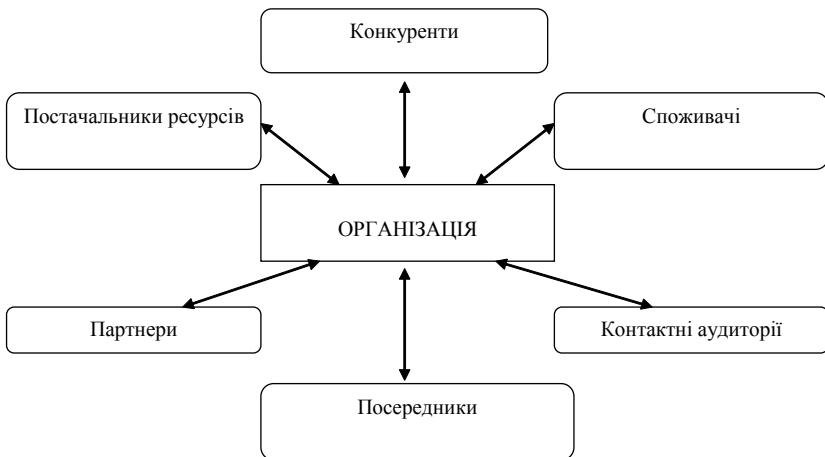


Рис. 2.2. Середовище прямого впливу на організацію

До таких факторів включають:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);
- постачальники;
- партнери організації;
- контактні аудиторії;
- посередники.

Наведена нами класифікація умовна, але названі складові мають вплив на розвиток організації (табл. 2.3). Кожний з названих факторів середовища може призвести до банкрутства організації.

Таблиця 2.3

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища  
прямого впливу**

<b>Група факторів</b>	<b>Фактори</b>	<b>Оцінка спрямованості впливу фактора*</b>	<b>Оцінка впливу факторів, у балах**</b>	<b>Загальна оцінка впливу факторів, у балах</b>
1	2	3	4	5 = 3 · 4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку			
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства			
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців			
	4. Торгова сила покупців			
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства			
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників			
	2. Ступінь привабливості постачальників			
	3. Доцільність договірної політики			

Продовження табл. 2.3

Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства			
	2. Сила конкурентного тиску			
	3. Кількість активних конкурентів			

\* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал — позитивний вплив; -1 бал — негативний вплив.

\*\* Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірні впливи; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

Наприклад, відсутність постачальника якогось конкретного матеріалу (обладнання) або несвоєчасність постачання можуть перешкодити випуску конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти можуть звести нанівець спроби фірми розширити сферу своєї діяльності тощо.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу проводиться за аналогічною методикою (табл. 2.3). Ця методика дозволяє виявити порівняти вплив груп факторів, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших факторів даного середовища.

### 2.3. Методика діагностики галузі

Щоб проаналізувати загальну ситуацію та конкуренцію в галузі, використовують методику, запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом [4], за якою можна адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер і рівень конкурентної боротьби. Результати аналізу дають змогу розробити стратегію, відповідну до загальної ситуації в галузі, та прийняти рішення щодо доцільності інвестицій у розширення діяльності компанії в галузі. Аналіз має проводитися в певній послідовності.

На **першому** етапі встановлюють основні економічні показники, які характеризують галузь (розмір ринку, темпи росту розмірів ринку, ступінь життєвого циклу, кількість компаній у галузі, ступінь вертикальної інтегрованості, легкість виходу на ринок і виходу з нього, технології — інновації, характеристики продукції, економія на масштабах виробництва, завантаженість виробничих потужностей, прибутковість галузі) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні економічні показники, що характеризують галузь з виробництва хлібопродуктів**

<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
Розмір ринку	Річні обсяги виробництва хліба: у натуральному вираженні — 4–4,5 млн т; у вартісному вираженні — 8–9 млрд грн
Темпи зростання ринку	У середньому 5–7% на рік
Ступінь життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	8–10 потужних компаній, які мають обсяги виробництва хлібопродукції на суму понад 110 млн грн і займають 46% українського ринку хлібопродуктів. Частка компаній на ринку — від 3% до 14%. Решта — регіональні підприємства з незначними обсягами виробництва та ступенем впливу на конкуренцію в галузі
Переможці	Компанії з великими обсягами виробництва та широким асортиментом виробленої продукції
Ступінь вертикальної інтегрованості	Досить високий ступінь
Легкість виходу на ринок та виходу з нього	Низькі бар'єри входу в бізнес та виходу з нього
Технології/Інновації	Усі підприємства працюють за схожою технологією. Технології змінюються повільно. Найбільші зміни — в асортименті та упакуванні. Приріст виробництва здійснюється переважно за рахунок освоєння нових видів продукції

Продовження табл. 2.4

Характеристика продукції	Ступінь стандартизації зростає протягом життєвого циклу продукту. Не дублюються лише новинки та дорогі хлібопродукти
Характер виробництва	Сезонний характер виробництва основної сировини
Рівень ціни	Хлібопродукти мають широкий діапазон цін
Крива досвіду	Є досить важливим фактором у даній галузі
Економія на масштабах	Помірна. Підприємства мають практично однакові виробничі витрати, але можлива економія за рахунок транспортування великої партії продукції одному покупцю, на купівлі великих партій сировини або наявності власної сировинної бази
Прибутковість галузі	Приблизно на середньому рівні або нижче: підвищення цін на сировину та бензин веде до різкого зростання цін при незначному падінні попиту, однак при стійкому попиті ціни збільшуються повільно

На **другому** етапі визначають конкурентні сили та який їхній вплив на ситуацію в галузі.

На **третьому** етапі необхідно виявити чинники, які спричинюють 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 приєднання галузі та забезпечення високого рівня прибутковості.

Економічні характеристики галузі накладають певні обмеження при розробленні стратегічних рішень, тобто стратегічна важливість окремих економічних характеристик може бути такою, як показано в табл. 2.5.

Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі. Визначення її джерел та оцінка ступеню впливу конкурентних сил важливі для розроблення повноцінної стратегії. Професор Гарвардської

Таблиця 2.5

**Приклади стратегічної важливості ключових економічних характеристик галузі [4, с. 115]**

<b>Характеристика</b>	<b>Стратегічна важливість</b>
Розміри ринку	Невеликі ринки не приваблюють великих/нових конкурентів; широкі ринки часто привертають увагу корпорацій, що зацікавлені в залученні компаній із сильними конкурентними позиціями в галузі
Темпи зростання ринку	Швидке зростання полегшує проникнення на ринок, уповільнення зростання призводить до виходу з ринку найбільш слабких фірм
Надлишки або нестача потужностей	Надлишки виробничих потужностей призводять до падіння цін та прибутків, скорочення потужностей — до зростання
Прибутковість галузі	Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових компаній, низька — скороченню числа компаній
Перешкоди для входу на ринок або виходу з нього	Високі бар'єри захищають позиції фірм, що вже діють на ринку, низькі — роблять їх позиції уразливими для фірм-новачків
Ціна — важливий фактор для покупців	Більше покупців купують за нижчими цінами
Стандартні товари	Покупці мають перевагу, бо їм легше переключатися з одного продавця на іншого
Швидкі технологічні зміни	Підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитись малопродуктивними через швидкий моральний знос
Вимоги до розмірів необхідних капіталовкладень	Жорсткі вимоги підвищують ризик, стає важливим ретельний розрахунок часу, виникають бар'єри входу та виходу з ринку
Вертикальна інтеграція	Підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних відмінностей щодо конкурентоспроможності та витрат на виробництво
Економія на масштабах виробництва	Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності за витратами
Швидке оновлення асортименту продукції	Скорочує життєвий цикл товарів, збільшує ризик того, що конкуренти можуть вийти вперед

школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами (рис. 2.3) [3]:

- 1) суперництвом між фірмами всередині галузі;
- 2) спробами компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами;
- 3) можливістю появи нових конкурентів всередині галузі;
- 4) здатністю постачальників диктувати свої умови фірмі;
- 5) здатністю споживачів продукції фірми диктувати свої умови.



Рис. 2.3. Модель галузевої конкуренції, що ґрунтується на підході М. Портера [3]

Розрізняють такі види інтенсивної конкуренції: запекла, інтенсивна, помірна або привабливо-слабка. Необхідно також встановити, чи буде рівень конкуренції зростати або знижуватись. Оцінюючи силу тиску на компанію конкуруючих фірм, розроблювач стратегії має ідентифікувати вид конкурентної «зброї», що визначає розвиток конкурентної боротьби, оцінити, як суперництво впливає на зростання доходів. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція характеризується тим, що більшість фірм отримує середній у галузі прибуток. Слабка конкуренція — більшість компаній галузі може отримувати прибуток, вищий від середнього, вкладаючи інвестиції лише в виробництво. Різкі загострення суперництва роблять конкурентну боротьбу в галузі запеклою.

У будь-якій галузі вплив на інтенсивність конкуренції визначається низкою факторів.

1. Великою чисельністю фірм-суперників, які мають зіставні розміри та обсяги виробництва; велика кількість суперників збільшує вірогідність появи нових стратегічних ініціатив.

2. Повільним зростанням попиту на продукцію. На ринку зі швидкими темпами зростання конкуренція слабшає. Фірма витрачає свої ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом, а не для того, щоб перехоплювати в конкурентів споживачів. Проте коли зростання уповільнюється або споживчий попит раптово знижується, компанії, які орієнтувалися на розширення виробництва, досить часто знижують ціни та використовують інші заходи нарощування продаж. В результаті виникає боротьба за частку ринку, що може виштовхнути з ринку слабкі та неефективні фірми.

3. Умовами господарювання в галузі, які можуть штовхати фірми на зниження цін, або застосування інших методів збільшення обсягів продаж і виробництва.

4. Витратами на покуप्ців при переході зі споживання однієї марки на споживання іншої. Низькі витрати на зміну марки полегшують фірмам завдання перехоплення споживачів продукції конкуруючих компаній. Високі витрати при зміні марки захищають виробників від спроб суперників привернути споживачів.

5. Незадоволеністю кількох компаній своєю часткою ринку та прагнення збільшити її за рахунок конкурентів. Фірми, позиції яких



слабшають або які відчувають фінансові труднощі, часто діють агресивно, купуючи дрібні фірми-конкуренти, втілюючи нові продукти, збільшуючи витрати на рекламу, встановлюючи спеціальні ціни. Такі дії можуть загострити боротьбу за частку ринку.

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень. Чим вищий потенційний прибуток, тим більша вірогідність того, що деякі фірми діятимуть відповідно стратегії, щоб отримати цей прибуток. Розмір прибутку залежить від того, як швидко надійде відповідь конкурентів.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з ринку, вищі, ніж залишитись на ньому та взяти участь у конкурентній боротьбі. Чим вищі бар'єри на шляху виходу з ринку, тим більша рішучість фірм залишитись, незважаючи на те, що прибутки достатньо низькі та можливі втрати.

8. Хід конкуренції тим важче передбачити, чим більше розрізняються пріоритети фірм, їх стратегія, ресурси, особисті якості керівників та країни, де вони перебувають.

9. Конкуренція посилюється, коли великі компанії, які діють в інших галузях, купують близьку до банкрутства фірму в певній галузі та вживають можливі заходи задля запобігання цього банкрутства.

Якщо конкурентні сили в цілому не впливають на ситуацію в галузі, то ця галузь стає привабливішою з точки зору отримання великих прибутків. Ідеальне конкурентне середовище відносно отримання прибутків — таке, в якому постачальники та покупці займають слабку позицію на переговорах, коли немає гарних товарів-субститутів, вхідні бар'єри на ринок відносно високі та конкуренція між існуючими продавцями відносно помірна. Проте якщо деякі з цих конкурентних сил досить сильні, галузь може бути привабливою з точки зору конкуренції лише для тих фірм, чие місце на ринку та ринкова стратегія забезпечують достатній захист проти тиску конкурентів і дають можливість отримувати прибутки, вищі за середній рівень.

Умови в галузі та рівень конкуренції змінюються, оскільки певні конкурентні сили сприяють або прямо призводять до змін. Тому необхідно визначити сили, які найбільше впливають і визначають характер рушійних змін. Серед них найчастіше трапляються такі:

- 1) зміни довгострокових тенденцій економічного зростання галузі;

- 2) зміни складу споживачів і засобів використання товарів;
- 3) запровадження нових продуктів;
- 4) технологічні зміни;
- 5) зміни в системі маркетингу;
- 6) входження на ринок або вихід з нього великих фірм;
- 7) розповсюдження ноу-хау;
- 8) зростаюча глобалізація галузі;
- 9) зміна структури витрат або продуктивності;
- 10) перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (чи навпаки);
- 11) зміни в законодавстві та політиці уряду;
- 12) зміни суспільних цінностей, орієнтацій та способу життя;
- 13) послаблення впливу факторів невизначеності та ризику.

Для того щоб вдало виступати на ринку та захистити фірму від негативного впливу конкурентних сил, менеджери повинні розробити стратегії, які б:

- ізолювали компанію настільки, наскільки це можливо від конкурентних сил;
- вплинули на закони конкуренції в галузі у вигідному для фірми напрямі;
- забезпечили сильну та надійну позицію, яка гарантувала б успіх у конкурентній боротьбі.

Досвід показує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. В практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дає змогу зіставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі.

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою, користуючись однаковими методами. Підприємства опиняються в одній стратегічній групі, якщо вони:

- 1) протягом визначеного терміну використовують подібні конкурентні стратегії (наприклад, однаково за інтенсивністю рекламну компанію або канали збуту);
- 2) мають подібні характеристики (розміри, рівень вертикального інтегрування, продуктовий асортимент);
- 3) володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);

- 4) працюють в одному інтервалі параметрів «ціна-якість»;
- 5) мають однакові стратегічні орієнтири;
- 6) цілеспрямовані на одних замовників.

Серед інших параметрів, що використовуються при формуванні стратегічних груп, можна виокремити такі:

- географічне поле діяльності;
- кількість ринкових сегментів, що обслуговуються;
- різноманіття торгових марок;
- витрати на інновації;
- рівень використання виробничих потужностей;
- цінова політика;
- структуру власності.

Різні галузі мають різну кількість стратегічних груп. Отже, визначивши параметри, які необхідні для характеристики різних стратегічних груп галузі, побудуємо «карту стратегічних груп галузі» в такій послідовності:

- 1) оберемо найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі та виокремимо дві найсуттєвіші;
- 2) складемо карту-матрицю за цими характеристиками;
- 3) розрахуємо обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розмістимо на «карті»;
- 4) об'єкти, які опинилися близько один до одного, об'єднуємо в одну стратегічну групу;
- 5) навколо кожної стратегічної групи малюємо коло.

Приклад карти стратегічних груп конкурентів з виробництва та реалізації трикотажних виробів для представлено на рис. 2.4. Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, які висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегменту («нішева спрямованість»);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок з аналогічною продукцією;



Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів з виробництва та реалізації трикотажних виробів

- можливих конкурентів, які обслуговують інші ринки з аналогічною продукцією, але поки що не планують освоїти досліджуваний ринок;
- виробників товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт з різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом, так і в межах однієї стратегічної групи. Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи. Але якщо стратегічні групи на карті розташовані близько, спостерігається конкуренція й між підприємствами різ-

них стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язано з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Цей перехід потребує перегляду стратегічного балансу, цілей і стратегій підприємства. Особливе значення має оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів.

Вивчати можливу поведінку найближчих конкурентів, безперечно, необхідно. Якщо компанія не звертає уваги на своїх конкурентів, вона вступає в конкурентну боротьбу наосліп. Стратегія конкурентів та їхні вірогідні дії в найближчому майбутньому безпосередньо впливають на власні стратегічні рішення компанії: необхідно зайняти захисну позицію у відповідь до кроків конкурентів або агресивну, якщо дії суперників забезпечують таку можливість. Найбільше уявлення про основних конкурентів можна отримати досить швидко на базі вивчення даних про їх положення в галузі, стратегічні цілі, основні підходи до ведення конкурентної боротьби. Визначити фірми, що є провідними на даний момент неважко. Проте це зовсім не означає, що в майбутньому таке положення буде зберігатися за ними. Деякі з них можуть втратити свої позиції або не мати можливості успішно вести конкурентну боротьбу. Іноді фірми, які втримували передові позиції досить довго, швидко їх втрачали; іншим взагалі не вдається зберегти лідерство на тривалий термін. Отже, сьогоднішні лідери не обов'язково залишаться ними завтра.

При вирішенні питання, сприятливу чи несприятливу позицію займає конкурент для завоювання ринку, необхідно сконцентрувати увагу на оцінці його потенціальних можливостей. Надійність утримання фірмою своєї частки ринку залежить від стійкості компанії під тиском конкурентів; від того, чи має вона конкурентні переваги, чи програє в конкурентній боротьбі, а також від того, чи буде піддаватися саме ця фірма нападкам з боку інших фірм галузі.

Передбачення найближчих кроків конкурентів — найскладніша, проте найкорисніша частина аналізу їх діяльності. Визначення ситуації, в якій перебувають конкуруючі фірми, розуміння їх стратегічних намірів, оцінка положення на ринку може надати значну допомогу при прогнозуванні вірогідних дій конкурентів. Агресивні конкуренти

зазвичай вживають активні стратегічні кроки. Конкуренти, задоволені своїм становищем, зберігають поточну стратегію та вносять лише незначні зміни. Фірми-невдахи просто вимушені запроваджувати нові наступальні або захисні стратегічні кроки. У зв'язку з тим, що керівництво компаній досить часто приймає рішення, ґрунтуючись на власних припущеннях щодо майбутньої ситуації в галузі, положення власної фірми, аналіз публічних заяв керівництва компаній-конкурентів буває дуже корисним для розуміння стратегічного бачення. Аналітики також повинні зважувати на те, здатен конкурент до гнучких змін чи в змозі лише наслідувати вибрану стратегію, вносити в неї мінімальні уточнення. Добре організована діяльність щодо збору інформації про супротивника дозволяє передбачити його дії та підготувати ефективні контрзаходи при розробленні для стратегічного плану дій своєї фірми.

## 2.4. Ключові фактори успіху та аналіз привабливості галузі

До ключових принципів стратегічного позиціонування М. Портер відносить спроможність запропонувати ринку унікальну цінність, побудувати її ланцюг, визначити пріоритети діяльності та досягти цілісності для удосконалення стратегії. Цілісність і постійність застосування принципів бізнес-стратегії дуже важливі для її успішності [7].

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

Відомо основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху:

- 1) унікальність власної марки протягом тривалішого часу порівняно з конкурентами;
- 2) задоволення специфічних потреб клієнта, тобто сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даній цільовій групі споживачів;

3) специфічні можливості та ресурси підприємства, які важко або неможливо імітувати конкурентам.

КФУ залежать від:

- **технології** — якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, розробки нових товарів, ступінь оволодіння існуючими технологіями;
- **виробництва** — низька собівартість продукції, висока якість продукції, високий ступінь використання виробничих потужностей, вигідне місцезнаходження підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці;
- **реалізації продукції** — широка мережа оптових дистрибуторів, широкий доступ і наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії, низькі витрати збуту;
- **маркетингу** — висока кваліфікація маркетологів та менеджерів з продажу, 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 в 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 в галузі менеджменту;
- **інших факторів** — сприятливий імідж, загальні низькі витрати, сприятливе положення, приємність у спілкуванні, доступ на фінансові ринки, наявність патентів.

У загальному вигляді логіка визначення КФУ наведена на рис. 2.5.

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. КФУ можуть відрізнятися в залежності від типу діяльності або вибраної стратегії ринкової сегментації. Але кожній компанії притаманні лише власні КФУ, які дуже важливо визначити та провести за їхньою допомогою діагностику діяльності.



Рис. 2.5. Ідентифікація ключових факторів успіху

КФУ – це інструмент, який допомагає зміцнювати бізнес. Одним із підходів до виявлення КФУ, запропонований Р. Грантом, ґрунтується на очевидній пропозиції, що успішна фірма повинна, по-перше, пропонувати на ринку продукцію, котру бажають купувати покупці, по-друге, вистояти в конкурентній боротьбі.

Використання цього підходу для виявлення КФУ в різних галузях наведено в табл. 2.6.

Відповідно до такого підходу, необхідно поставити два запитання:

1. Що бажають купувати наші покупці?
2. Що необхідно фірмі, щоб вижити в конкурентній боротьбі?

Для відповіді на перше запитання потрібно визначити характеристики цільової групи покупців, мотиви прийняття рішення про купівлю, також з'ясувати критерії, на підставі яких відбувається вибір постачальників. Друге запитання потребує розуміння конкурентної структури ринку та його окремих сегментів. Тут необхідно з'ясувати, на чому може ґрунтуватися конкурентна перевага фірми.



Таблиця 2.6

## Приклади визначення ключових факторів успіху

Галузь	Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	КФУ
Модний одяг	Попит залежить від предмету одягу, якості, кольору. Покупці готові додатково заплатити за ексклюзивність, якість, фасон	Низькі бар'єри входу в бізнес та виходу з нього. Малі можливості забезпечення економії на масштабах. Високий рівень міжнародної конкуренції. Велика ринкова влада роздрібною торгівлі. Конкуренція має ціновий і неціновий характер	Комбінування ефективної диференціації з низькими операційними витратами. Швидкість адаптації до змін у моді. Репутація в роздрібних торговців. Низький рівень накладних витрат (особливо важливий на сегментах з високою ціновою чутливістю)
Супер-маркети	Низькі ціни. Зручне розташування. Широкий асортимент продукції	Конкуренція на багатьох сегментах має ціновий характер. Можливість забезпечення економії на масштабах операцій (у тому числі реклами). Велика ринкова влада постачальників	Ефективний операційний менеджмент. Забезпечення економії на масштабах (збільшення торговельної площі). Зростання ринкової влади над постачальниками (збільшення обсягу закупівель)
Сталеливарне виробництво	Висока цінова чутливість покупців. Можливість продуктового поєднання та надійність поставок	Конкуренція має ціновий характер. Тенденції до зниження попиту. Високі бар'єри входу в галузь та виходу з неї. Велика колективна влада профспілок. Високий рівень транспортних витрат	Досягнення відносно низького рівня витрат та цін за рахунок економії на масштабах, дислокації, утилізації виробничих потужностей, низького рівня заробітної платні

В табл. 2.7 представлений приклад методу аналізу кількісних характеристик діяльності фірми.

Таблиця 2.7

## Аналіз кількісних характеристик діяльності фірми

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
Здатність завершувати контракти вчасно	0,5	6	30
Забезпечення високої якості продукції	0,3	6	18
Відповідність вимогам торгового персоналу	0,2	8	16
Загалом	1,0		64

Зважування факторів поширюється на кожний з КФУ відповідно до їх важливості. В табл. 2.7 перший КФУ найбільш важливий, але підприємство оцінило його тільки в 6 балів. Навпаки, третій КФУ оцінили дуже високо, але цей фактор найменш вирішальний. Потім компанія повторює цю процедуру, порівнюючи КФУ найближчих конкурентів (табл. 2.8). На основі табл. 2.8 компанія може зауважити, що конкурент А, навіть з високим рівнем якості торгового персоналу та низьким ступенем якості товару, має конкурентні переваги за рахунок здатності завершувати контракти вчасно. Подібним способом враховують вплив конкурента С. Навпаки, конкурент В повинен базуватися на покритті всіх областей.

Таблиця 2.8

## Порівняльна оцінка КФУ конкурентів

КФУ	Важливість	Оцінка конкурента А		Оцінка конкурента В		Оцінка конкурента С	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене
1	0,5	9	45	5	25	7	35
2	0,3	5	15	5	15	7	21
3	0,2	6	12	5	10	5	10
Загалом	1		72		50		68

У діяльності фірми на певному ринку або ринковому сегменті обов'язково існують свої КФУ (інакше кажучи, умови, без яких конкурентний успіх неможливий). КФУ визначають те, в чому фірма повинна досягти максимальної ефективності, також потрібні для цього навички та ресурси. Ідентифікація ключових факторів успіху є наріжним каменем стратегічного аналізу, головним завданням менеджменту.

Цей метод може бути використаний для всіх компаній і дає три корисних результати: примушує людей думати про їх КФУ, надає звіт порівняльної конкурентоспроможності, коли зроблено аналіз головних конкурентів, відокремлює напрями, за якими можливе проведення більш ефективних заходів для поліпшення становища.

Завершальним кроком аналізу галузі та конкурентної ситуації є оцінка ситуації в галузі та визначення привабливості або непривабливості галузі на перспективу. При визначенні привабливості в тій чи іншій галузі визначальними є такі фактори:

- потенціал росту галузі;
- сприятливий чи несприятливий вплив на галузь рушійних сил;
- можливість входу до галузі великих фірм;
- стабільність попиту;
- посилення або послаблення впливу сил конкуренції;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь ризику та невизначеності;
- зростання чи зниження прибутковості галузі як результат дій конкурентів та рушійних сил.

При проведенні аналізу галузі та конкуренції в ній необхідно пам'ятати дві речі: аналіз зовнішнього середовища не може здійснюватися суто механічно, коли в формулу підставляють отримані дані. Для однакових ситуацій є безліч варіантів дій. По-друге, повномасштабний аналіз галузі та конкуренції має проводитися кожні 1–3 роки. У проміжках керівники мають уточнювати стратегічні плани згідно з надходженням нової інформації. Необхідно дуже добре знати ситуацію в галузі та умови конкуренції в ній, постійно слідкувати за ними — іншої альтернативи немає.

## 2.5. Оцінювання впливу споживачів

Діяльність будь-якої організації спрямована передусім на задоволення потреб споживачів. Для існування та розвитку організації необхідно відшкодовувати витрати на виробництво та отримувати прибуток, а це можливе лише тоді, коли споживач задовольняє свої потреби, користуючись продукцією фірми. Першочерговим завданням при здійсненні аналізу впливу споживачів є визначення попиту на продукцію фірми. Формується попит під впливом багатьох факторів, тому спочатку визначають найважливіші. Аналіз потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір найбільш привабливих сегментів для даної фірми, вивчення поведінки споживача та мотивацію його рішень, пошук причин незадоволеності потреб споживачів.

**Сегментація.** Сегментація визначається як поділ ринку на визначені групи споживачів, кожна з яких можна вибрати в якості цільового ринку, що потребує специфічних товарів, маркетингових програм. Споживачі відрізняються один від одного з багатьох параметрів: вік, доходи, географічне положення, смаки, яким споживачі віддають перевагу, звички тощо. Розрізняють кінцевих споживачів та споживачі-організації, для яких продукт фірми є предметом їх подальшої діяльності. Основна різниця між ними полягає в придбанні та в ринках. Відмінності в придбанні полягають у тому, що кінцеві споживачі купують власне для себе, під впливом моди, реклами в засобах масової інформації. Споживачі-організації найчастіше купують промислове обладнання, яке повинно відповідати певним технічним вимогам, досліджують ціни та використовують конкурентні торги, переговори безпосередньо з фірмою постачальником [6]. Щодо відмінностей у ринках, то вони полягають у тому, що кількість кінцевих споживачів більша, канали руху товарів довші, кінцеві споживачі не використовують спеціалізованих постачальників тощо. Будь-які з цих відмінностей можуть бути використані в якості бази для сегментації ринку.

Основні аспекти, що аналізуються при прийнятті рішень про доцільність сегментації, відображені на рис. 2.6.

Одними з найважливіших вимог до ефективної сегментації є:

- вимірюваність сегмента (сегментів), що пов'язана з можливістю отримати інформацію про його ключові параметри;

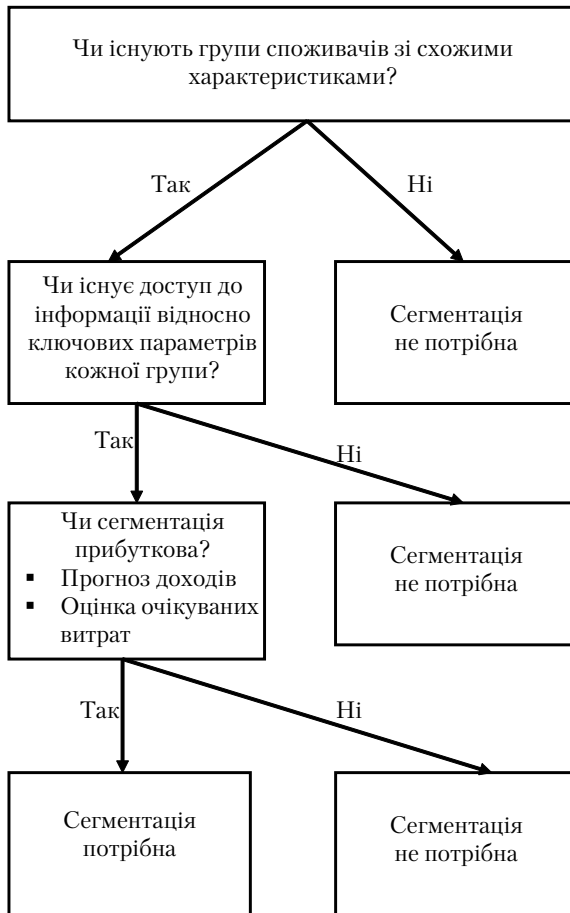


Рис. 2.6. Алгоритм оцінювання доцільності сегментації [1, с. 68]

- доступність сегмента (сегментів), що відображає можливості ефективного використання каналів розподілу, які має фірма в своєму розпорядженні;
- істотність сегмента (сегментів) визначається його розмірами, що повинні бути достатніми для окупності витрат на розроблення окремих маркетингових програм.

Важливі вигоди, які додатково може отримати фірма проводячи сегментацію складаються з:

- кращого розуміння потреб споживачів, які змінюються (в тому числі потенційних), а також підвищення пристосовуваності до цих змін;
- більш системної оцінки конкурентних процесів на різних сегментах;
- можливості ефективного використання внутрішньо організаційних, насамперед маркетингових ресурсів.

Для невеликих фірм сегментація вкрай важлива при виявленні та використанні ринкових ніш, розмір яких недостатній для рентабельної діяльності великих компаній. Критерії, які найчастіше використовуються при сегментації ринків споживчих товарів, наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Основні критерії сегментації ринків споживчих товарів**

<b>Групи критеріїв сегментації</b>	<b>Критерії сегментації</b>	<b>Приклади</b>
Демографічні	Вік, стать, сім'я, раса, релігія, життєвий цикл сім'ї	Ринок одягу
Соціально-економічні	Доходи, професія, освіта, соціальний клас	Один із можливих критеріїв сегментації ринку навчальних програм з менеджменту
Географічне положення	Країна, регіон, рівень урбанізації тощо	Ринок інструментів для садівництва
Характеристики поведінки	Поведінка споживачів, користь, що очікується, ставлення до продукту, стиль життя тощо.	Ринок зубної пасти

При сегментації ринків промислових товарів найчастіше використовуються такі критерії: розташування, розмір компанії, інтенсивність споживання, технологія використання.

Три основні альтернативи, які має фірма в розпорядженні при виборі цільових сегментів, включають:

- недиференційований маркетинг орієнтований на максимізацію виробництва та збуту одного продукту (сегментація ігнорується);
- концентрований маркетинг передбачає виробництво, як правило, високоякісних продуктів для одного ринкового сегмента (наприклад автомобілі «Mercedes»);
- диференційований маркетинг супроводжується виробництвом різних версій продукту, кожна з яких націлена на конкретний ринковий сегмент.

Головним ризиком концентрованого маркетингу є залежність фірми від одного ринкового сегмента. У той же час такий підхід дає змогу реалізувати переваги спеціалізації. Важливим недоліком диференційованого маркетингу є виникнення додаткових витрат у зв'язку з розробленням нового дизайну, втратою економії на масштабах виробництва, необхідність більш активної реклами тощо.

До основних факторів, які слід враховувати при прийнятті рішень відносно вибору цільових сегментів, відносяться:

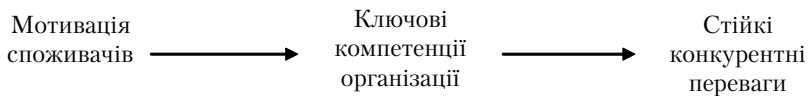
- гомогенність (однорідність) продукту та/або ринку, що сприймається;
- ресурсні можливості фірми (оцінка ресурсних обмежувачів диференційованого маркетингу);
- стадія життєвого циклу продукту.

Прийнявши рішення щодо вибору цільового сегмента, необхідно розробити стратегію проникнення на цей сегмент та визначитися відносно основних параметрів своєї маркетингової програми. Особливе значення в цьому зв'язку набуває аналіз того, як позиціонують свої товари конкуренти, що вже присутні на цьому сегменті. Товари, що пропонуються на ринку, можуть бути позиціоновані по відношенню до товарів конкурентів на спеціально розроблюваних для цього картах (product maps). Розробка таких карт ґрунтується на попередній ідентифікації характеристик, що сприймаються представниками цільового сегмента як найважливіші.

Серед характеристик, що використовуються для позиціонування, виділяють: параметри продуктивності; користі та потреби, що задовольняються; частоту споживання; співвідношення з позиціями фірми-лідера. У цілому критеріями, що найчастіше використовуються для побудови карт, є ціна та якість.

**Мотивація споживачів.** Ідентифікувавши ринкові сегменти, необхідно перейти до наступного кроку: визначення мотивації прийняття рішень споживачами. Наприклад, клієнти авіакомпаній, що відлітають у службових справах, можуть мати цілком інший набір потреб порівняно з тими, хто відправляється у відпустку. Перша група зацікавлена в зручному графіку, гарному сервісі, у той час як представники другої групи значно більше уваги будуть приділяти ціновому фактору.

Знання мотивації споживачів дає можливість визначити та оцінити релевантні активи та навички, які необхідні для задоволення мотивації та ефективної стратегії. Наявність унікальних ключових компетенцій організації відповідно до мотивації споживачів, може забезпечити основу для стійкої конкурентної переваги:



Наприклад, у зв'язку з тим, що ключовим мотиваційним фактором відвідувачів ресторанів швидкого харчування (fast-food) є зручність та економія часу, стійка конкурентна перевага може бути забезпечена вдалим розташуванням цих ресторанів.

**Незадоволені потреби споживачів.** До цієї категорії належать потреби споживачів, які не задоволені пропозицією продуктів, що є на ринку. Збут портативних комп'ютерів тривалий час обмежувався нерозробленістю технологій виробництва пласких дисплеїв, що мають високі якісні характеристики та прийнятні цінові параметри. Стратегічна важливість незадоволених потреб полягає в тому, що вони є можливостями для фірм, які прагнуть збільшити ринкову частку або вийти на ринок. Водночас незадоволені потреби споживачів — це загроза для вже працюючих фірм на ринку.

В Україні одним з прикладів, що ілюструють чітку ідентифіковану (виходячи з аналізу незадоволених потреб споживачів) та активно використовувану маркетингову можливість, може бути виробничо-збутова політика фірми «Венетто», яка реалізує матраци з ортопедичним ефектом, що протидіють розвитку остеохондрозу.



## 2.6. Оцінювання впливу партнерів та постачальників організації

Процес стратегічного управління для будь-якої фірми не може бути успішним без аналізу внутрішніх та зовнішніх партнерів організації (стейкхолдерів), до складу яких можна віднести: фізичні та юридичні особи, організації та групи організацій, що мають зацікавленість у розвитку фірми та здатні впливати на цей розвиток. Партнерами відповідно можуть бути постачальники, акціонери (власники), менеджери, робітники, дистриб'ютори, засоби масової інформації тощо. В ідеалі фірма повинна прагнути до максимального задоволення інтересів та очікувань своїх партнерів. Однак протиріччя мотивації різних груп, наприклад, частина акціонерів зацікавлена у високих дивідендах, у той час як інші орієнтовані на зростання ринкової вартості акцій. У світовій практиці має досить широкий розголос конфлікт інтересів акціонерів та топ-менеджерів великих корпорацій, що працюють за контрактом. Внаслідок оприлюднення винагород топ-менеджерів найвпливовіших компаній стався великий скандал: інституційні інвестори та стейкхолдери 43-х компаній подали відповідні запити на щорічних звітних зборах. Вони вважали безсовісним підвищувати гонорари топ-менеджерів «вище від неба», якщо це не відповідає довгостроковій стратегії та якості виконання, та вимагали започаткувати реформи в системі оплати їх праці. Винагорода топ-менеджерів таких компаній, як Coca-Cola та US Surgical, сягала відповідно від 86 до 118 млн дол. Узгодити інтереси акціонерів та топ-менеджерів — завдання, яке важко виконати.

У процесі діяльності виникає безліч таких ситуацій коли інтереси різних стейкхолдерів досить важко узгодити, отже виникає питання про аналіз важливості інтересів та встановлення пріоритетів. Одним з найпростіших інструментів подібного аналізу є карта стейкхолдерів, що дозволяє позиціонувати різні групи залежно від їх зацікавленості фірмою та можливостей впливу на неї (рис. 2.7).

На базі цієї карти можна визначити найприйнятніший тип взаємовідносин з різними стейкхолдерами. Безперечно, найбільшу увагу слід приділити стейкхолдерам, що знаходяться в лівому верхньому квадраті карти. Можна стверджувати, що стратегія, яка не відповідає інтересам та очікуванням цих стейкхолдерів, не матиме шансів на успіх. Аналіз повинен включати також прогноз динаміки інтересів та впливу різних груп стейкхолдерів, що дозволить чіткіше ідентифікувати потенційні загрози та можливості для фірми в майбутньому.

МОЖЛИВОСТІ ВПЛИВУ	Великі	Ключові гравці	Забезпечити відповідність очікування
	Малі	Забезпечити поінформованість	Мінімальні зусилля
		Високий	Низький
		РІВЕНЬ ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ	

Рис. 2.7. Карта стейкхолдерів [1, с. 73]

Вплив постачальників полягає передусім у тому, що умови постачання, ціни, системи знижок, які можуть надаватися постачальниками, безпосередньо впливають на собівартість продукції, яка впливає на конкурентоспроможність як товару, так і самої фірми-виробника. Розрізняють постачальників капіталу, трудових ресурсів, матеріалів, сировини, обладнання, інформаційних ресурсів.

Якість продуктів фірм-постачальників впливає на якість продуктів фірм-споживачів. Тому необхідно вивчити інформацію про якість, технічні характеристики товару, ціну, умови постачання, форму платежу, особливості застосування. Дуже важливими є дані про дисципліну поставок, що може забезпечити постачальник. Невчасні поставки можуть дуже негативно вплинути на результати діяльності фірми споживача.

З. Є. Шершньова [5] запропонувала перелік чинників, які можна використовувати для характеристики постачальників:

- загальна оцінка ринку продукції, яка буде закуповуватись у постачальника;
- характеристика особливостей продукції (дефіцитність, ліквідність, універсальність, довгозношуваність тощо);

- розподіл «ринків сировини» (постачальників) та основні тенденції їхнього розвитку/занепаду;
- оцінювання важливості окремих ресурсів для галузі;
- еластичність ресурсів за ціною,
- кількість і концентрація підприємств постачальників (оцінювання залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінювання мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники;
- кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
- оцінювання організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо рівень витрат на постачання в галузі та їхня тенденція);
- оцінювання «витрат конверсії» в разі зміни постачальника;
- оцінювання можливостей вертикальної інтеграції постачальників і виробників за окремими видами ресурсів.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Складові зовнішнього середовища непрямого впливу на організацію.
2. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу на організацію.
3. Складові зовнішнього середовища прямого (безпосереднього) впливу на організацію.
4. Етапи діагностики галузі за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом.
5. Визначення основних економічних показників галузі.
6. Оцінювання стану конкуренції в галузі за М. Портером.
7. Карта стратегічних груп.
8. Аналіз поведінки фірм-конкурентів.
9. Галузеві ключові фактори успіху.
10. Оцінювання привабливості галузі та визначення її перспектив.
11. Сегментація та позиціонування в стратегічному управлінні.
12. Оцінювання стейкхолдерів.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

### *Аналіз зовнішнього середовища непрямой дії організації ВАТ «Енергія»*

За даними Мінпаливенерго, за січень-серпень 2007 р. споживачам відпущено електричної енергії на суму 26058,1 млн грн. Сплачено за відпущену електроенергію 25 700,1 млн грн, або 98,6% від товарного відпуску. За 8 місяців 2007 р. загальна заборгованість за електроенергію зросла на 2,3% (або 220,8 млн грн) і на 1 вересня 2007 р. становила 9856,8 млн грн.

Середня місячна заробітна плата зросла на 32,4 %, з 1073,1 грн у серпні 2006 р. до 1421 грн у липні 2007 р. Реальна середня заробітна плата за цей період зросла на 13,8%. За січень-серпень 2007 р., порівняно з відповідним періодом 2006 р., номінальні доходи населення збільшились на 27,8% і становили 373,4 млрд грн, тобто збільшилися на 24,4% порівняно з відповідним періодом попереднього року, а реальні наявні доходи громадян, з урахуванням цінового фактора, — на 11,5%. Передбачено зниження загальної ставки податку на додану вартість з 20 до 17%, що дасть змогу знизити податкове навантаження на споживачів продукції, заощаджувати обігові кошти підприємств та направляти їх на оновлення виробничої бази. Передбачається надання спеціальних інвестиційних пільг (інвестиційно-інноваційний податковий кредит; пільга на інвестування об'єктів інфраструктури, які передаються в державну або комунальну вартість; пільги з енергозбереження).

Сучасну політичну систему України можна назвати перехідною від соціалістичної до капіталістичної. Її особливістю є перехід до впровадження консенсусної моделі вирішення соціальних конфліктів, миролюбність і неагресивність, забезпечення національних інтересів. Сучасна політична система ще поки не здатна забезпечити зростання рівня і якості добробуту всіх основних верств населення. В сучасних умовах в Україні здійснюється процес передачі влади на місцях органам самоврядування, а всередині їх — розмежування законодавчих і виконавчих органів, іде пошук найоптимальніших структур з урахуванням інших країн.

Політична система сучасної України діє в умовах надзвичайної, а не нормальної ситуації — політичної та соціальної. Причому надзвичайність обставин склалася в усіх сферах суспільства:

- у природному (фізичному та біологічному) середовищі, де поглиблюється екологічна криза, що зберігає панування нерозумних моделей природокористування (в промисловості та сільському господарстві), загальний генофонд народу зазнає значних втрат;
- у господарюванні прогресуючою виступає тенденція деградації найважливіших структур життєдіяльності соціуму;
- у сфері культури (зокрема в сфері освіти) не забезпечується повне відтворення загальної культури відповідно передовим, прогресивним стандартам та потребам прискореного соціального розвитку, спостерігається дальша ерозія масової „практичної моралі», значна частина населення все ще перебуває під впливом „культурного шоку», пов'язаного із швидкими змінами павнівних офіційних міфів і відсутністю чіткої національної ідеї.

Демографічна ситуація створює реальну загрозу національним інтересам і безпеці України, за останні 10 років чисельність населення України зменшилась майже на 4,5 млн осіб. В цілому впродовж липня, серпня і вересня 2007 р. в країні народилося 113 638 немовлят, померло — 155 759 осіб. Найвище співвідношення смертності і народжуваності в Україні було зафіксоване в Чернігівській і Сумській областях — близько 220%. У решті областей таке співвідношення становило 102–178%. Проте загалом в Україні збільшується народжуваність. Про це свідчать дані органів реєстрації актів цивільного стану Міністерства юстиції України, які зареєстрували в 2006 р. 462,732 тис. народжень.

Електроенергетика матеріалоемна, енергоємна, з великим інвестиційним циклом і, що особливо важливо, інтелектуально- і наукоємна галузь. Серед видів нової техніки можна виділити цілий ряд розробок: асинхронізовані турбогенератори (АСТТ), регульованій електропривод, нові технології підвищення регулюючої спроможності ліній електропередачі змінного струму, електрогазові та вакуумні вимикачі. В процесі технічного переозброєння і реконструкції електричних мереж треба надати їм якісно нового рівня за рахунок оснащення сучасними засобами релейного захисту, автоматики, діагностики, системами обліку і контролю відпускання електроенергії; забезпечення обладнання всіх диспетчерських пунктів розподільчих мереж пристроями телемеханіки; створення

на всіх електроенергетичних об'єктах АСУ ТП. Вплив усіх факторів зводимо в табл. 2.10 (3 бали – сильний вплив; 2 – помірний; 1 – слабкий; 0 – відсутність впливу).

Таблиця 2.10

## Оцінка факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора	Оцінка ступеня впливу факторів, у балах
Правові	1. Податкові пільги.	1. Передбачено зниження загальної ставки податку на додану вартість з 20 до 17%.	1. +1 2. +1	1. 2 2. 2
	2. Інвестиційні пільги.	2. Надання спеціальних інвестиційних пільг.	3. –1 4. +1	3. 2 4. 3
	3. Недосконалість чинного законодавства.	3. Складнощі управління підприємством через недосконалу законодавчу базу.		
	4. Державна інвестиційної програма	4. Сприяння розвитку різних галузей		
Економічні	1. Наявність неліквідної заборгованості споживачів за відпущену електроенергію.	1. Зменшується, але не зникає.	1. –1 2. –1	1. 3 2. 2
	2. Інфляційні процеси в економіці.	2. Мали тенденцію до уповільнення.	3. +1 4. +1	3. 1 4. 1
	3. Середня місячна з/п.	3. Зросла на 32,4%.		
	4. Наповнення державного бюджету	4. Доходи загального фонду державного бюджету перевищили планові на 6,1 %		

Продовження табл. 2.10

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора	Оцінка ступеня впливу факторів, у балах
Політичні	1. Миротлюбність і неагресивність політичної системи. 2. Недосконалість. 3. Нестабільність	1. Відсутність воєн, спрямованість на співпрацю. 2. Нездатність забезпечити зростання рівня і якості добробуту. 3. Розмаїття політичних поглядів та партій	1. +1 2. -1 3. -1	1. 0 2. 1 3. 1
Демографічні	1. Несприятлива демографічна ситуація. 2. Старіння нації	1. Зменшення чисельності населення майже на 4,5 млн. 2. Збільшення кількості людей похилого віку	1. -1 2. -1	1. 2 2. 1
Науково-технічні	1. Модернізація електроенергетичних об'єктів. 2. Новинки в галузі електроенергетики. 3. Виконання нормативу технологічних втрат електроенергії	1. Технічне переозброєння і реконструкція електричних мереж. 2. Створення ряду винаходів і розробок. 3. Зменшення коефіцієнту ТВЕ	1. +1 2. +1 3. +1	1. 3 2. 2 3. 3
Природні	1. Нераціональне використання природних ресурсів. 2. Екологічна криза.	1. Використання нерозумних моделей природокористування. 2. Погіршення екологічної ситуації.	1. -1 2. -1 3. -1	1. 2 2. 1 3. 3

Продовження табл. 2.10

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора	Оцінка ступеня впливу факторів, у балах
	3. Стихійні явища, які пошкоджують електромережі	3. Завдання значних пошкоджень та збитків електромережам		
Соціально-культурні	1. Невідповідність стандартам. 2. Ідеологічна невизначеність. 3. Деградація суспільства. 4. Низька платоспроможність населення	1. Не забезпечується повне відтворення загальної культури відповідно передовим, прогресивним стандартам. 2. Відсутність чіткої національної ідеї. 3. Деградації найважливіших структур життєдіяльності соціуму. 4. Низький рівень доходів громадян	1. –1 2. –1 3. –1 4. –1	1. 1 2. 1 3. 1 4. 2

У табл. 2.11 «Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства» відповідно кожному фактору відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.11

## Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу). 1.1. Модернізація та технічне переозброєння електромереж.	1.1 3	1.1. Проведення реконструкція електричних мереж



Продовження табл. 2.9

1.2. Інвестування енергокомпаній державними інвестиційними програмами.	1.2 3	1.2. Виконання програм та раціональне використання коштів
1.3. Новинки в галузі електроенергетики.	1.3 2	1.3. Запровадження новинок та розробок на підприємстві
1.4. Податкові пільги	1.4 2	1.4. Економія на податках
2. Загрози (фактори несприятливого впливу).		
2.1. Недосконалість чинного законодавства.	2.1 2	2.1. Гнучкість стратегії підприємства.
2.2. Наявність заборгованості перед «Енергоринком».	2.2 2	2.2. Проведення заходів, спрямованих на ліквідацію заборгованості.
2.3. Стихійні явища, які пошкоджують електромережі	2.3 3	2.3. Проведення заходів, які запобігають пошкодженню електромереж

### Діагностика галузі ВАТ «Енергія»

Основою електроенергетики країни є Об'єднана енергетична система (ОЕС) України, яка здійснює централізоване електрозабезпечення внутрішніх споживачів, взаємодіє з енергосистемами суміжних країн, забезпечує експорт, імпорт і транзит електроенергії. Вона об'єднує енергогенеруючі потужності, розподільні мережі регіонів України, пов'язані між собою системоутворюючими лініями електропередачі напругою 220–750 кВ.

Розмір ринку в 2006 р. становив 3,8 млрд грн з темпами зростання близько 5–7% на рік. Ступінь життєвого циклу галузі — зрілість. Вихід на ринок передбачає значні перешкоди, оскільки майже всі компанії є державними монополістами. Виробничі потужності компанії використовуються приблизно на 70–80% максимально можливої завантаженості. Галузь прибуткова, проте спостерігаються дебіторська заборгованість споживачів за відпущену електроенергію. Характер продукції однорідний. Виробничі технології останніми роками змінюються, спостерігається технічне переозброєння і реконструкція

електричних мереж, а також створення ряду винаходів і розробок у електроенергетиці.

Електроенергетика є базовою галуззю, яка забезпечує потреби країни в електричній енергії і може виробляти значний обсяг електроенергії для експорту. Загальна потужність електрогенеруючих станцій у 2006 р. становить 52,0 млн кВт, з яких потужність теплових електростанцій (ТЕС) та теплоелектроцентралей (ТЕЦ) становить 57,8%, атомних електростанцій (АЕС) – 26,6%, гідроелектростанцій (ГЕС) та гідроакумулюючих (ГАЕС) – 9,1%, блок-станцій та інших джерел – 6,5% (рис. 2.8).

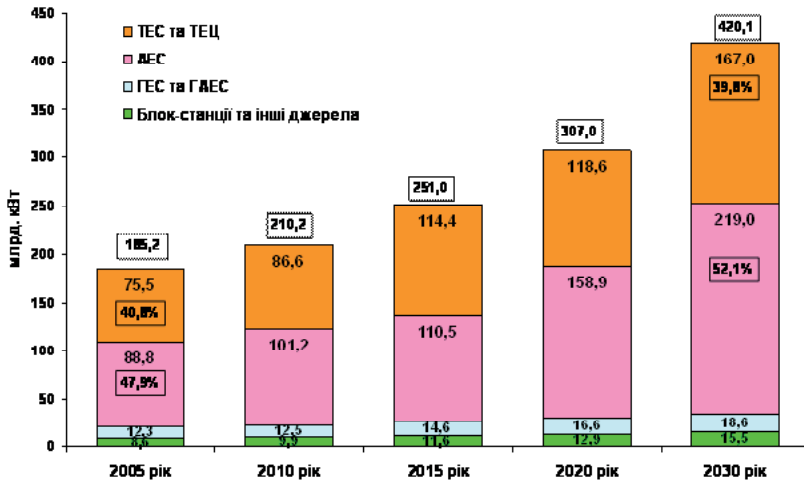


Рис. 2.8. Динаміка виробництва електроенергії, млрд кВт · год

Не так давно уряд представив громадськості енергетичну стратегію України на період до 2030 р. Стратегія розроблялась відповідно до Концепції розвитку паливно-енергетичного комплексу на 2006–2030 рр. Оскільки індекс споживчих цін з 1999 по 2006 р. зріс на 218,8%, відбулося значне підвищення цін на первинні енергоносії (ядерне паливо, вугілля, природний газ тощо), тому, згідно з енергетичною стратегією України, на період до 2030 р. передбачається поетапне під-

вищення тарифів з 2011 до 2030 р. – у 2,5 разу. Оптова ринкова ціна у вересні 2007 р. склала 246,00 грн за 1 МВт·год.

Споживання електроенергії за базовим сценарієм прогнозується в 2030 р. в обсязі 395,1 млрд кВт·г, порівняно з 2006 р. (176,9 млрд кВт·г) воно збільшиться на 218,2 млрд кВт·г (123%) (рис. 2.9). Найбільшим споживачем серед галузей економіки України залишатиметься промисловість, електроспоживання якої в 2030 р. оцінюється на рівні 169,8 млрд кВт·г (середньорічний приріст становитиме 2,4%).

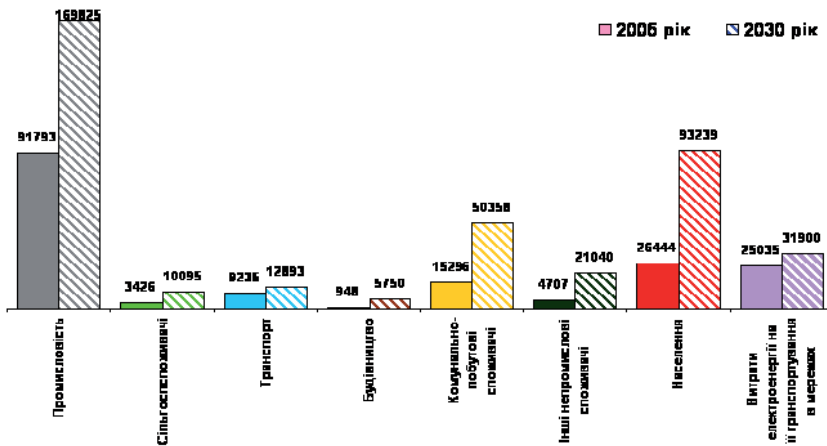


Рис. 2.9. Прогноз споживання електричної енергії за групами споживачів, млн кВт·год

Величина технологічних витрат електричної енергії в 2006 р. становила 25,035 млрд кВт·г, або 14,7% від загального обсягу надходження електроенергії в мережу. За рахунок проведення в 2006–2030 рр. заходів із зниження технологічних витрат електричної енергії в мережах їх обсяг слід очікувати в 2030 р. 8,2%. Усього в Україні налічується 32 енергокомпанії, яким у 2006 р. було відпущено 42 154,4 млн. кВт електроенергії. Найбільші з них (за обсягом реалізованої електроенергії) являються: НАК «Енергетична компанія України», ТОВ «Украенергоконсалтинг», Дніпрообленерго, Донецькобленерго. Запоріжжяобленерго та ін. Кожна енергокомпанія є монополістом у власному регіоні.

Для детального аналізу конкуренції в галузі побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, дотримуючись певного алгоритму. Найсуттєвішими характеристиками є коефіцієнт ТВЕ (технологічних втрат електроенергії; чим менший цей показник, тим ефективніша діяльність компанії) та обсяг електроенергії, відпущеної ДП «Енергоринок» певній енергокомпанії (рис. 2.10).

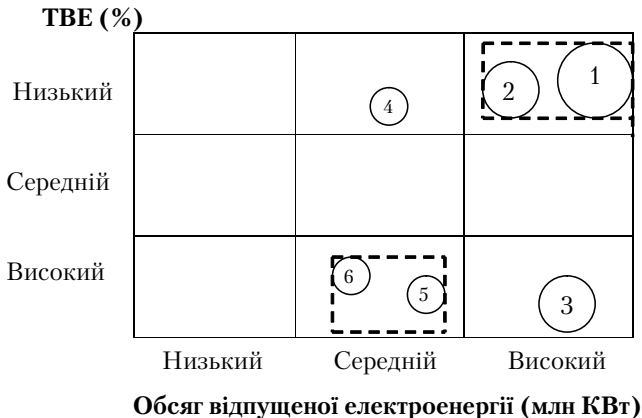


Рис. 2.10. Карта стратегічних груп конкурентів

Як видно з рис. 2.10, основним стратегічним конкурентом ВАТ «Енергії» є «Запоріжжяобленерго», для якого характерний порівняно більший обсяг відпущеної електроенергії, хоча має й гірший показник ТВЕ. Взагалі ВАТ «Енергія» має середні показники за обраними характеристиками, тобто є необхідність та можливість у майбутньому їх покращувати задля збільшення ефективності діяльності та перешкоджання виникненню нових стратегічних конкурентів.

Розраховуємо значення обраних характеристик для найбільших енергокомпаній компанії України (табл. 2.12). Розрахунок проводиться в балах (від 1 до 3).

Для реалізації власної стратегії, забезпечення власної конкурентоспроможності, досягнення фінансових успіхів компанія має визначити ключові галузеві фактори успіху (КФУ), що залежать від таких чинників, як технології, виробництво, маркетинг, професійні навички та організаційні здібності та ін.

**Розрахунок значень обраних характеристик**

Назва компанії	Значення характеристики, в балах	
	ТВЕ	Обсяг відпущеної електроенергії
1. НАК «Енергетична компанія України»	3	3
2. ТОВ «Украенергоконсалтинг»	3	3
3. «Дніпрообленерго»	2	3
4. «Донецькобленерго»	3	2
5. «Запоріжжяобленерго»	2	2
6. ВАТ «Енергія»	2	2

Визначаючи ключові фактори успіху, необхідно проаналізувати попит на продукцію та конкуренцію. Основними споживачами електроенергії є жителі Чернігівської області та сусідніх регіонів. Мотивація рішень останніх купувати електричну енергію викликана первинною потребою, оскільки практично всі жителі різноманітних населених пунктів потребують забезпечення електроенергією. Проте покушці прагнуть до 100%-го та своєчасного забезпечення їх електроенергією за доступними тарифами.

Оскільки компанія є монополістом в області, то в споживачів немає іншого вибору. Конкуренція серед енергокомпаній України досить інтенсивна, останнім часом збільшилася кількість новинок у галузі електроенергетики, кожне підприємство прагне досягнути 100%-их розрахунків із «Енергоринком», зменшити дебіторську заборгованість, досягнути найкращих показників ТВЕ та ін. Існують високі бар'єри входу на ринок.

Компанія «Енергія» може досягнути вище перерахованих завдань за умови ефективної діяльності, спрямованої на виконання умов державної інвестиційної програми розвитку електроенергетичної галузі. Для детального аналізу ключових факторів успіху діяльності найбільших компаній галузі (використовуючи попередню нумерацію) складемо табл. 2.13.

Оцінювання КФУ проводиться за 5-бальною шкалою (5 – максимум).

Таблиця 2.13

## Аналіз кількісних характеристик діяльності компанії

КФУ	1	2	3	4	5	6	Важливість	Зведене значення
1. Надійність постачання електроенергії	5	5	4	4	4	5	0,5	13,5
2. 100%-сть розрахунків із «Енергоринком»	4	4	5	4	4	5	0,3	13
3. Найнижчий показник ТВЕ	5	5	4	5	5	5	0,2	14,5

Енергетика України є базовою галуззю національної економіки. Ефективне та надійне її функціонування є необхідною умовою стабілізації ситуації в державі, структурних перетворень в економіці, тому Україна спрямовує свої дії, щоб стати країною з надійним енергозабезпеченням.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу ВАТ «Енергія».** Аналіз безпосереднього оточення підприємства припускає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває в безпосередній взаємодії, задля виявлення можливостей і загроз підприємства в мікросередовищі.

**Аналіз споживачів.** Споживачами електричної енергії є всі суб'єкти господарської діяльності та фізичні особи, що використовують електроенергію для власних потреб на підставі договору про її продаж та купівлю. Райони електромереж у середньому мають 23 311 абонентів, із них 98,6% від загальної кількості складають побутові споживачі. Найбільшу частину фізичних осіб мають Бобровицький РЕМ (99,0) та Чернігівські міські електричні мережі, найменшу – м. Славутич (97,42%).

Безупинне і значне зростання потенційної потреби електроенергії при низькій її собівартості і невеликій частці в собівартості продукції більшості галузей диктує необхідність лімітування електроспоживання і контролю, за зниженням питомих витрат електроенергії на одиницю продукції і впровадження енергозбереження. На рис. 2.11 представимо структуру споживачів електричної енергії в цілому по компанії.

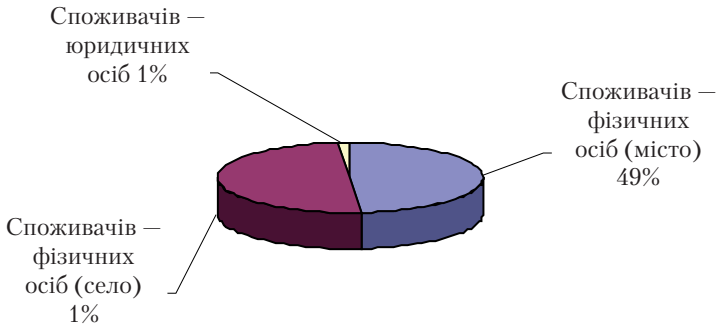


Рис. 2.11. Структура споживачів електричної енергії по компанії

Як бачимо, основну кількість споживачів становлять фізичні особи, з них сільського типу — 50% від загальної кількості, міського типу — 49%, а найменша частка припадає на споживачів — юридичних осіб.

На рис. 2.12 представлено структуру споживачів — юридичних осіб.

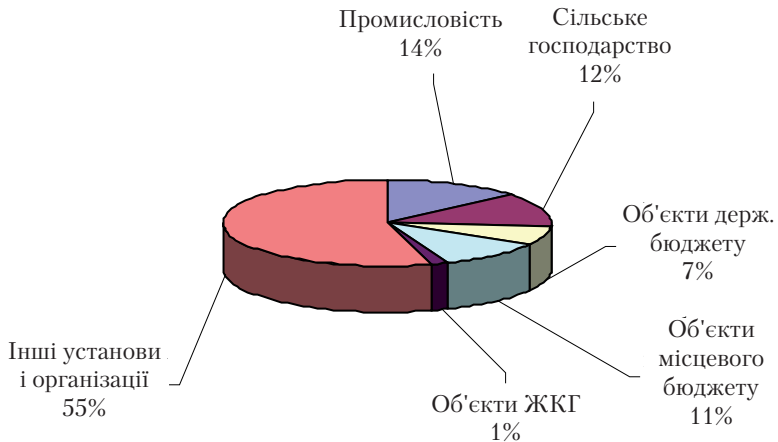


Рис. 2.12. Структура споживачів юридичних осіб

Останніми роками структура споживачів електроенергії змінилася мало, але значно змінився абсолютний розмір споживання. При стабілізації економічної ситуації в регіоні можна розраховувати на незначне підвищення споживання електроенергії, значною мірою за рахунок промислових підприємств. Це підприємства машинобудівної, хімічної та легкої промисловості.

Промислові підприємства споживають значну кількість електроенергії. Найближчим часом частка населення в структурі споживання не зміниться. Збільшення може бути тільки за рахунок вже існуючих підприємств.

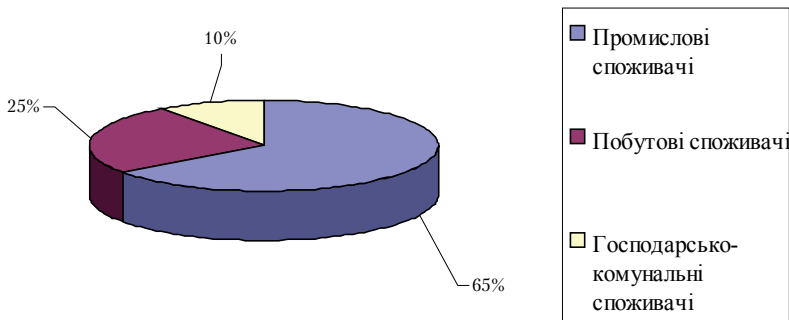


Рис. 2.13. Структура споживачів за обсягом споживання

Для спрощення аналізу характеристик профілю покупців підприємства складемо таблицю (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

### Характеристики профілю покупців підприємства

Характеристика профілю покупців	Значення
1. Географічне розташування покупців	1. Територія Чернігівської області
2. Демографічні	2. Вік, освіта та сфера діяльності не мають значення
3. Соціально-психологічні	3. Споживачі не мають особливих уподобань. Головне — надійне та своєчасне енергопостачання за помірними тарифами



Продовження табл. 2.12

4. Ставлення покупця до продукту	4. Головна причина купівлі — потреба в даному товарі, ступінь оцінки потреби — високий
5. Торгова сила покупця	5. Покупець чутливий до ціни, засоби стимулюванні збуту майже не використовуються, існують вимоги до якості товару (клас напруги), закупівлі постійні, залежність між продавцем та покупцем взаємно пропорційна

**Аналіз постачальників.** Основним постачальником ВАТ «Енергія» є державне підприємство «Енергоринок», яке встановлює пропозицію на оптовому ринку електричної енергії. ВАТ «Енергія» дає заявку на необхідну кількість електричної енергії і в міру розрахунків за електроенергію споживачами перераховує кошти за проданий товар. Також постачальниками компанії є підприємства, що випускають енергетичне обладнання, кабельну продукцію, машинобудівні підприємства, енерготехнічні підприємства, продукцію для індивідуального захисту від враження електричним струмом. До таких постачальників відносяться:

- Сімферопольський завод електричного обладнання;
- Рівненський завод електричного обладнання;
- Київський завод електротехнічного обладнання;
- ВАТ «Чернігівкабель»;
- Фірма «ВЕНА»;
- ПП «Капро»;
- ВАТ «Чернігівавтодеталь» та ін.

**Аналіз конкурентів.** Формування територіальних роздрібних ринків електроенергії, виникнення конкуренції у сфері енергопостачання змушує «природних монополістів» — енергопостачальні компанії — по-новому оцінити свою діяльність та діяльність безпосередніх конкурентів. Останніми є дрібні локальні блок-станції та ТЕЦ інших міністерств і відомств, а також незалежні постачальники електроенергії. Наприклад, на території Чернігівської області є ряд споживачів, не приєднаних до мереж енергопостачальної компанії ВАТ «Енергія», електроживлення яких здійснюється від дрібних локальних блок-станцій. На цьому територіальному роздрібному ринку електроенергії електропостачання деяких споживачів здійснюється

від ТЕЦ інших міністерств і відомств, зокрема Чернігівської ТЕЦ фірми «Тех-Нова».

Якщо розглядати сумарну генерацію блок-станцій і незалежних ТЕЦ за останні роки, то вона становила близько 1,56–2,01% загального корисного відпуску ВАТ «Енергія» незалежних постачальників на території Чернігівської області. Незважаючи на тенденцію до зростання частки електроенергії, виробленої на блок-станціях стосовно загального корисного відпуску незалежних постачальників і ВАТ «Енергія», можливості швидкого зростання кількості блок-станцій та ТЕЦ на роздрібних ринках електроенергії в найближчому майбутньому обмежені нестачею коштів на їх спорудження.

Велику загрозу для енергопостачальних компаній становлять незалежні постачальники електроенергії, які, вийшовши на територіальні роздрібні ринки електроенергії в 1995 р., здійснюють електропостачання великої групи споживачів.

На територіальних роздрібних ринках електроенергії уже діють близько 200 незалежних постачальників електроенергії, здійснюючи 20–30% поставок електроенергії по всіх територіальних роздрібних ринках електроенергії України, і отримують понад 60% прибутку від реалізації загального обсягу електроенергії. Практично не вкладаючи гроші в інвестування енергопідприємств, вони переважно поставляють електроенергію споживачам із достатньо стабільним режимом роботи, які були дисциплінованими платниками енергопостачальних компаній, і працюють на сегментах ринку електроенергії, що належать до ринку організацій-споживачів, на яких діяльність енергопостачальної компанії прибуткова. Незалежні постачальники електроенергії самі обирають собі споживачів і працюють на підставі угод, укладених з ними. Вони продають електроенергію за договірними цінами і застосовують взаємовигідні схеми розрахунків.

Дамо оцінку діяльності кожного конкурента експертним шляхом на прикладі одного конкурента — «Запоріжжяобленерго» за визначеним переліком показників (за допомогою кількості балів від 1 до 3). Результати оцінки діяльності конкурентів представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Оцінка діяльності конкурента**

Показники	Бали		
	1	2	3
Частка ринку		+	
Рентабельність обігу		+	
Рентабельність капіталу			+
Частка власних оборотних коштів		+	
Рівень ціни домінуючого товару			+
Широта асортименту	+		
Якість товару			+
Система збуту		+	
Рівень сервісу			+
Система управління			+
Середній бал	1	4	3

Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінки складемо таблицю (табл. 2.16; оцінка здійснюється експертним шляхом за шкалою від 1 до 3 балів).

Таблиця 2.16

**Оцінка факторів мікросередовища**

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство (+; -)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах
Сложивачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	1. Стабільний	+	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	2. Стабільний	+	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	3. Постійний, невивагливий	+/-	1
	4. Торгова сила покупців	4. Незмінна	+	2
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	5. Постійний	+	2

Продовження табл. 2.16

Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	1. Стабільна	+	3
	2. Ступінь привабливості постачальників	2. Зростаючий	+	3
	3. Доцільність договірної політики	3. Стимулювальна	+	3
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	1. Поступово зростаючий	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	2. Поступово зростаюча	-	2
	3. Кількість активних конкурентів	3. Поступово зростаюче	-	2

У результаті поділу факторів мікросередовища складається перелік можливостей та загроз у мікросередовищі, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому (табл. 2.17).

Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 3 балів.

Таблиця 2.17

### Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (група факторів сприятливого впливу)		
1. Стабільність стану і тенденцій розвитку цільового ринку	2	1.1. Пошук нових ринків збуту продукції
2. Розвиток договірної політики із постачальниками	3	1.2. Розвиток та підтримка стабільних відносин із постачальниками
3. Постійні та невибагливі вимоги, смаки покупців, малий ступінь мінливості потреб	2	1.3. Підтримка ефективних відносин зі споживачами належним задоволенням їхніх потреб

Продовження табл. 2.17

2. Загрози (група факторів несприятливого впливу)		
1. Наявність неліквідної заборгованості споживачів за відпущену електроенергію	3	2.1. Проведення заходів, спрямованих на ліквідацію заборгованості
2. Зростаюча кількість активних конкурентів	2	2.2. Удосконалення власних конкурентних переваг

Таким чином, можливості підприємства пов'язані з використанням сприятливих умов, розширенням виробництва, збуту, виходом на нові закордонні ринки, а загрози виступають з боку постачальників і сильних конкурентів.

## ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. *Белошапка В. А., Загорий Г. В.* Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В. А. Белошапки — К: Абсолют — В., 1998.
2. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.
3. *Портер М.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997.
4. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
5. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999.
6. *Эванс Дж., Берман Б.* Маркетинг: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
7. Michael Porter. Asks, and Answers: Why Do Good Managers Set Bad Strategies? Knowledge@Wharton, November, 1, 2006.
8. Wissema J.G. The Art of Strategic Management, 8-th ed. — Kluwer Publishers, 1992.

## РОЗДІЛ 3

# ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФІРМИ

### 3.1. Концептуальні основи діагностики

Без діагностики внутрішнього середовища неможливо вибрати стратегію. Тільки докладний аналіз усіх аспектів діяльності організації дає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, можливість реалізації обраного шляху розвитку організації.

Діагностика (від грец. *diagnosis* — розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [2, с. 113]. Згідно з обраною методологією, діагностика потребує вибору, збирання та оброблення необхідної інформації з використанням методів аналізу та оцінювання, підготовки заходів для успішного розроблення стратегії. В процесі діагностики необхідно вивчити взаємозв'язки між загальними цілями організації, визначити та оцінити вплив складових середовища на результати діяльності організації, а також визнати здатність організації здійснювати зміни.

**Організація (підприємство, фірма)** — це складна система, для діагностики якої використовується системний аналіз. Системний аналіз — це опис явища (ситуації) з певною метою з точки зору певної цілі (місії).

**Система** (грец. *systema* — буквально ціле зі складових частин) — сукупність, зумовлена правильним, закономірним розподілом частин у певному зв'язку. Наприклад, система управління організації може складатися з таких підсистем:

- підсистема управління виробництвом;
- підсистема управління маркетингом;
- підсистема управління фінансами;
- підсистема управління інноваційною діяльністю;
- підсистема управління персоналом;
- підсистема зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, *підсистема* — це складова частина системи, яка має свої характерні, притаманні тільки їй, особливості. Вона взаємопов'язана з іншими підсистемами і її можна розглядати як самостійну систему (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво). Кожна підсистема складається з елементів. Наприклад, підсистема управління виробництвом може складатися з таких елементів: управління основним виробництвом; управління допоміжним виробництвом; управління технічною політикою організації; управління асортиментом продукції, яка виробляється; управління якістю продукції; управління плануванням випуску продукції; управління виробництвом нової продукції; управління ціноутворенням (тобто технічний ремонт, заміна матеріалів, технологічний прогноз і т.п.); управління матеріалами, запасами тощо; управління цехами, відділами.

Існують різні методи виділення (декомпозиції) складу систем, які залежать від критерію декомпозиції. Загальні критерії для декомпозиції підсистем:

- підсистеми можуть суттєво впливати на досягнення кінцевих результатів, цілей системи;
- підсистеми пов'язані із системою загальносистемною характеристикою, яка має необхідний та логічний зв'язок із досягненням цілей системи;
- підсистеми створюються за ознаками, які чітко проявляють необхідний функціональний зв'язок одних підсистем з іншими та системою в цілому;
- підсистеми пов'язані з поведінкою всіх елементів системи та відображають постійне функціонування взаємозв'язків елементів системи через її підсистеми з навколишнім середовищем.

Декомпозиція підсистеми залежить від типу системи, мети діагностики та апарату аналізу. Розглянемо характеристику елементів системи.

1. Елемент виступає структуротворчою частиною будь-якої системи (наприклад, підприємство є складовою галузі виробництва, з одного боку, та складається з цехів та служб — з іншого).

2. Елементу притаманні властивості, які будуть використовуватися системою або є потенційними для функціонального використання. Кожна властивість елемента може бути умовою для залучення його до системи.

3. Властивості елементів визначають їх місце у внутрішній організації системи. Елементи розвиваються в рамках системи та підкорюються умовам її функціонування, змінюючись у процесі розвитку системи або під впливом управлінського впливу.

4. Цілі системи визначають конкретну форму існування елементів як її (системи) частини. Тобто структурна автономність кожного елемента — одна з ознак елемента системи.

5. Елементи та підсистеми ніколи не діють самі по собі. Без взаємодії елементів не може до кінця реалізуватися функція кожного елемента (економісти, фінансисти, бухгалтери). Свою функцію й призначення елемент або підсистема може виконати тільки за умови, що буде взаємодіяти з елементами та підсистемами.

6. Взаємодія буде краща, якщо будуть упорядковані взаємозв'язки елементів, підсистем.

Необхідно пам'ятати, що всі елементи, явища та процеси в системі взаємопов'язані й впливають одне на одного. Виділяючи будь-яку підсистему, слід враховувати вплив інших підсистем, зворотній вплив самої підсистеми на інші підсистеми. Тому вивчення та діагностика підсистеми повинні проводитись із врахуванням її зв'язків із зовнішнім середовищем. На базі взаємодії специфічних функцій кожної підсистеми вони об'єднуються в єдине ціле та утворюють систему. Система — це не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості ніж складові елементи.

Для того щоб отримати правильний діагноз організації, потрібно провести дослідження організації системно, тобто необхідно виявити комплекс взаємопов'язаних питань, що допоможе виявити об'єктивний стан системи управління та напрями її реорганізації.

### **3.2. Діагностування виробничо-господарської діяльності організації**

У міжнародній практиці в процесі діагностування організації виділяють основні сфери діяльності етапи, які необхідно дослідити для виявлення об'єктивного стану організації. Для кожної сфери виділяється контрольний перелік питань, відповідь на які відображає реальний стан справ в організації [11].



**1. Загальні характеристики організації.** В цій сфері вивчається основна інформація про цілі та особливості діяльності, роль і основні характеристики організації. Контрольний перелік питань визначає межі предмета, що досліджується. Досліджується характер діяльності організації, його масштаби, місце та роль на ринку; номенклатура продукції (основні товари або групи товарів, напрямки спеціалізації, номенклатура експортної та імпоротної продукції); місце організації на національному та світовому ринках; частка фірми в національному (світовому, європейському) виробництві (торгівлі) основних товарів номенклатури організації; частка найважливіших товарів, що випускаються підприємством, в експорті країни (табл. 3.1).

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;

Таблиця 3.1

**Загальні характеристики організації**

Предмет діагностики	Питання діагностики
Діяльність	Тип (галузь), мета діяльності; основні функції, продукція, послуги; національний або міжнародний рівні; різні характеристики складності продукції і технологічних процесів
Історія	Коли і як саме заснована; особливості розвитку; основні події (придбання, поглинання, технологічні досягнення, вплив війн або криз)
Значення	Обсяг діяльності; обсяг і структура ресурсів; становище в країні, галузі, регіоні, серед місцевої громадськості, на міжнародній арені
Володіння майном	Тип (приватне, державне, кооперативне); юридична форма володіння (товариство, компанія з обмеженою відповідальністю, державна організація)
Вплив	Основні власники; центри контролю, роль ради директорів; соціальний і політичний вплив, групи забезпечення впливу
Місцезнаходження	Адреса; кількість і розміри підрозділів; відстань між місцями розташування підрозділів, засоби зв'язку

- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств; розвинутість транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів та послуг; основні види товарів та послуг тощо).

**2. Місія, цілі, базова стратегія.** Дослідження місії, цілей, завдань та базової стратегії організації стратегії, політики та планів підприємницької діяльності організації є основним елементом діагностики управлінської діяльності. При діагностуванні треба дослідити використовувану методологію, систему методів визначення завдань та розроблення планів, стратегії і політики. Особливу увагу необхідно приділити суперечливим цілям, стратегіям і напрямам політики, а також не повністю освоєним сферам, в яких фірма провадить діяльність без визначених завдань і планів.

При розробці стратегії організації необхідно насамперед визначити напрям подальшого розвитку організації, її цільову орієнтацію. Для цього слід відповісти на такі питання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; побудова ієрархії цілей; формування «дерева цілей»);

Таблиця 3.2

### Завдання та стратегія організації

Предмет діагностики	Питання діагностики
Методологія	Методи визначення мети діяльності та завдань. Системи стратегічних і робочих планів, а також планування з урахуванням випадковості. Сфери, в яких управління здійснюється без визначених завдань і планів
Мета й завдання	Оцінювання мети діяльності та характерних організаційних завдань з визначення структури управління
Стратегічний вибір	Оцінка основних варіантів вибору (в цілому та окремих сферах підприємницької діяльності)
Капіталовкладення	Політика, плани, основні проекти

- визначення базової стратегії організації (оцінювання стратегічних альтернатив за базовою стратегією; оцінювання обраної базової стратегії);
- реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контроль реалізації стратегічного плану).

**3. Фінанси.** Діагностування фінансової сфери є основою будь-якого дослідження управлінської діяльності, оскільки можливості та результати фінансової діяльності відображають можливості й результати комерційної організації. Фінансова оцінка повинна бути зосереджена на аналізі фінансових звітів клієнта за попередні 3–5 років, що дає можливість оцінити тенденції платоспроможності, фінансової активності, продуктивності організації. Дані, одержані в результаті фінансового оцінювання, використовуються як орієнтовні для подальших досліджень і життя коригувальних заходів в інших сферах. Основні напрями, на які необхідно звернути увагу, при діагностуванні сфери фінансів:

- корпоративна ліквідність;
- рух грошових коштів;
- вплив прибутку і амортизації на грошові потоки;
- баланс, оцінювання фінансової стану;
- фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінювання перспектив);
- аудитування (методика, перспективи, висновки аудиторів).

Таблиця 3.3

### Фінанси організації

Предмет діагностики	Питання діагностики
Управління фінансовою діяльністю	Стратегія та політика; документація з обліку та звіти (наявність, своєчасність, якість); персонал (чисельність і кваліфікація працівників); місце в організаційній структурі; взаємовідносини з банками, страховими компаніями
Баланс (ф. № 1)	Експрес аналіз; горизонтальний і вертикальний аналіз; аналіз фінансового стану із застосуванням коефіцієнтів; оцінка структури ресурсів, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, оцінювання й прогнозування змін економічних ресурсів та їх джерел

*Продовження табл. 3.3*

Звіт про фінансові результати (ф. № 2)	Аналіз структури доходів і витрат, прибутковості, ділової активності
Звіт про рух грошових коштів (ф. № 3)	Аналіз грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності
Звіт про власний капітал (ф. № 4)	Аналіз структури капіталу
Примітки до річної фінансової звітності (ф. № 5)	Різні напрями деталізованого аналізу фінансового стану, виявлення причин змін
Фінансове планування та прогнозування	Використовувані системи, методи та інформаційні технології; оцінка результатів прогнозування
Звіти аудиторів, аналітиків	Наявність та якість звітів; висновки та зауваження аудиторів; висновки та рекомендації аналітиків

Діагностика фінансової діяльності може здійснюватися за допомогою експрес-аналізу для оцінювання та виявлення фінансових проблем та можливостей (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4***Експрес-аналіз фінансової діяльності організації**

<b>Можливі питання</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Як здійснюється управління собівартістю продукції?	Здійснюється тільки облік	Здійснюється нормування та проводиться аналіз відхилень	Здійснюється планування
Чи відома структура собівартості вашої продукції?	Так, в цілому	Окремих партій	Кожної операції
Яка динаміка накладних витрат (частка в структурі витрат)?	Зростає	Без змін	Знижується
Яка динаміка дебіторської заборгованості (частка в оборотних засобах)?	Зростає	Без змін	Знижується
Яка динаміка кредиторської заборгованості (частка в оборотних засобах)?	Зростає	Без змін	Знижується

Продовження табл. 3.4

Яка величина простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості?	Заборгованості немає	Менше ніж 5%	Більше ніж 10%
Чи підлягала Ваша організація штрафним санкціям податкової інспекції?	Ні	Одного разу	Багато разів
Чи є у Вашої організації безнадійні борги?	Ні	Менше ніж 5% від кредиторської заборгованості	Більше ніж 10% від кредиторської заборгованості
Скільки показників використовуєте для фінансового аналізу?	1	3	10
Як змінюється рівень запасів?	Зростає	Знижується	Без змін
Скільки методів використовується для оцінювання ефективності інвестицій?	0	1	3
Яка динаміка грошових коштів у складі оборотних засобів?	Знижується	Коливається	Без змін

Разом з тим, для того щоб визначити реальний стан справ, який би дозволив прийняти обґрунтовані рішення, необхідно провести розрахунок основних фінансових показників на основі бухгалтерської звітності організації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Показники фінансового стану підприємства

Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення (+, -)
<b>Показники ліквідності</b>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Поточні активи – запаси і витрати – дебіторська заборгованість / Поточні зобов'язання	> 0,2–0,3		

## Продовження табл. 3.5

Коефіцієнт термінової ліквідності	Поточні активи – запаси і витрати / Поточні зобов'язання	$> 0,6-0,7$		
Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	2–3		
Робочий капітал	Поточні активи / Поточні зобов'язання	→ max		
<b>Показники фінансової стійкості</b>				
Коефіцієнт автономії	Власні кошти / Валюта балансу	$>0,6$		
Коефіцієнт фінансування	Власні кошти / Позикові кошти	$>1$		
<b>Показники ділової активності</b>				
Коефіцієнт обігового капіталу, число обігів	Товарообіг / Середня сума обігового капіталу	→ max		
Тривалість обігу обігового капіталу, в днях	Середня сума обігового капіталу «x» кількість днів у періоді / Товарообіг	→ max		
Коефіцієнт мобільності обігового капіталу	Поточні активи – запаси і затрати / Поточні активи	→ max		
Частка обігового капіталу, %	Обіговий капітал / Валюта балансу			
Частка власного обігового капіталу, %	Власний обіговий капітал / Обіговий капітал	→ max		
Рентабельність власного капіталу, %	Прибуток x 100% / Власний капітал	→ max		
Рентабельність капіталу, %	Прибуток x 100% / Валюта балансу	→ max		
Капіталовіддача	Товарообіг / Валюта балансу	→ max		

Отримані значення показників дають можливість зробити висновки про рівень ліквідності, платоспроможності та активності ділової позицію підприємства.

**4. Маркетинг.** В організаціях, що продають свою продукцію або послуги, функції системи збуту забезпечують суттєво необхідні зв'язки з іншими організаціями, значною мірою впливають на інші функції. Діагностуючи фірму, потрібно визначити характерні особливості ринку, стратегічні заходи на шляху від продукції до ринку, перевірити ефективність та вплив ринкової стратегії на функції, пов'язані з продуктивністю, дослідженнями, експериментальними розробками, постачанням. Слід коротко розглянути складові елементи системи збуту: організацію збуту, засоби реклами, розміщення та обіг запасів продукції, складування і транспортування продукції тощо (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Маркетинг організації**

<b>Предмет діагностики</b>	<b>Питання діагностики</b>
Управління системою збуту	Застосовувані концепції і стратегія; персонал (чисельність і кваліфікація працівників); місце в організаційній структурі
Ринки (місцеві та міжнародні)	Розміри, тенденції розвитку; власна частка ринку; конкуренти (чисельність, вплив, стратегія); дослідження можливостей ринку; обсяг замовлень
База для діяльності клієнта	Розміри та структура; основні клієнти, споживачі
Ціноутворення	Стратегія й тактика
Збут	Канали розповсюдження продукції; організація збуту; мережа торгових агентів (розміри, рівень компетентності агентів, стимулювання); надійність поставок; запаси продукції (обсяг, місцезнаходження, обіг); витрати на збут (обсяг, тенденції)
Обслуговування, яке забезпечується клієнту	Обслуговування після продажу; технічне обслуговування (інформація, навчання, розрахунки системних показників, консультації та інші послуги)
Реклама	Роль реклами, вартість; види та методи реклами; вплив реклами на ефективність маркетингової діяльності

Проведення маркетингових досліджень необхідне для успішної реалізації продукції та послуг будь-якої організації. Тому аналіз маркетингової діяльності є одним із найважливіших пунктів при загальному дослідженні організації:

- управління маркетингом (загальна ідея; концепція; стратегія; оцінка персоналу);
- ринки (ємність ринку; структура ринку; конкуренти, виявлення їх переваг та недоліків);
- споживачі (кількість; структура; вивчення смаків споживачів);
- ціноутворення (стратегія і тактика);
- збут продукції (організація збуту, оцінювання каналів збуту; характеристика зайнятого в цій сфері персоналу; наявність складських приміщень; витрати на реалізацію; після продажне обслуговування; реклама, її вплив на ефективність діяльності організації).

Експрес-аналіз маркетингової діяльності організації можна здійснити за певною методикою (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Експрес-аналіз маркетингової діяльності в організації

Перелік запитань	1	2	3	4	5
Чи знає фірма свої сегменти ринку та вимоги ринку до товарів?	Ні	Неясно	Мало	Добре	Добре дуже
Чи знає фірма побажання споживачів відносно її товарів?	Ні	Неясно	Мало	Добре	Добре дуже
Чи добре фірма уявляє, яка структура витрат та прибутковість кожного товару?	Ні	Неясно	Мало	Добре	Добре дуже
Якість Вашого товару порівняно з товарами конкурентів, які продаються за тією самою ціною	Значно нижча	Нижча	Майже однакова	Вище	Значно вища



Продовження табл. 3.7

Ступінь зміни товару за останні 5 років, %	10	20	30	40	50
Рівень контролю за новими товарами	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Яка частка упаковки не змінюється за останні 5 років (%)?	80	50	40	30	20
Як довго використовується торгова марка?	Не використовується	Тільки розробляється	Недавно зареєстрована	Деякі роки	Давно
Який рівень сервісного обслуговування продукції фірми?	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Чи впливають зміни ціни на обсяги продажу?	Дуже впливають	Суттєво впливають	Не суттєво впливають	Значно впливають	Не впливають
Витрати на товарообіг	Дуже суттєві	Суттєві	Середні	Невеликі	Немає
Вигоди від продажу товарів через торгову мережу	Відсутні	Дуже незначні	Незначні	Суттєві	Дуже суттєві
Яку частку в продажах займають 8 важливих споживачів (%)?	80	60	50	40	30
Коли фірма востаннє повідомляла про діяльність в місцевих газетах та журналах	Не повідомляла	3 роки тому	2 роки тому	У минулому році	У звітному році

Важливим елементом прийняття рішення про доцільність виходу на новий ринок є вартість створення, перекупівлі чи переорієнтації на свій бік каналів збуту. Формально баланс потенційних вигод і витрат можна представити у вигляді:

$$(P_n - C_n) \cdot Q_n = C_{ni} + S_{ni} \cdot \alpha_i + C_2, \quad (3.1)$$

де  $i$  — індекс ринку, а також фірм, що працюють на ньому (сукупності конкурентів);

$n$  – індекс нової фірми, що планує увійти на цей ринок, потіснивши конкурентів;

$P_n$  – ціна за одиницю продукції, яку збирається запропонувати нова фірма;

$C_n$  – собівартість одиниці продукції  $n$ -ї фірми;

$Q_n$  – очікувані обсяги продажу на  $i$ -му ринку;

$C_{ni}$  – вартість придбання або переорієнтації каналів збуту на  $i$ -му ринку для  $n$ -ї фірми;

$C_z$  – інші витрати, які пов'язані з виходом на  $i$ -й ринок;

$S_{ni}$  – оцінка фінансових втрат, які може зазнати  $n$ -а фірма, якщо вихід на новий  $i$ -й ринок заблоковано;

$\alpha_i$  – вірогідність отримати відсіч з боку працюючих на  $i$ -му ринку конкурентів.

При чому обов'язковою умовою є:  $P_n < P_i$ . Основна причина передачі виробником функції збуту посередникам – зменшення своїх витрат на реалізацію або збільшення частки на ринку при тих самих витратах [3].

**Ефективність рішення щодо каналів збуту** оцінюється такими показниками:

- величина поточних витрат (та поточні витрати в розрахунку на одиницю продукції);
- величина капітальних витрат (та питомі капітальні витрати); величина валового продукту (або коефіцієнт валового прибутку);
- величина прибутку до сплати податків та відсотків за кредит (і відповідний коефіцієнт прибутку);
- величина (коефіцієнт) чистого прибутку;
- співвідношення ціни та собівартості (включаючи канали збуту) всього і по найважливіших видах продукції;
- частка збутових витрат у загальному обсягу продаж; віддача капіталу (особливо в разі інвестування в канали збуту);
- повернення на акціонерний капітал; рентабельність активів і рентабельність чистих активів;
- оборотність активів;
- оборотність чистих активів.

**Для визначення структури каналу збуту**, оптових та роздрібних торговців і посередників визначальними можуть бути застосовані показники управління оборотним капіталом:

- оборотність дебіторської заборгованості;
- середній період погашення дебіторської заборгованості;
- оборотність запасів.

**При оцінюванні конкурентних переваг** (порівняно з іншими фірмами, що працюють на ринку, а також переваг того чи іншого варіанта каналу збуту) беруться до уваги:

- частка ринку;
- охоплення збутовою мережею;
- кількість торгового персоналу;
- рівень підготовки торгових представників;
- підтримка продаж;
- охоплення крупних клієнтів;
- величина рекламного бюджету та ефективність реклами;
- рівень запасів;
- оперативність поставки, рівень торгових націнок, якість обслуговування клієнтів;
- ступінь прихильності клієнтів до торгової мережі;
- широта торгової гами.

**5. Виробництво.** Фактично при діагностуванні виробничої діяльності, треба зосередити свою увагу на таких напрямках (табл. 3.8):

- загальне дослідження організації виробництва, розміщення виробничих підрозділів і схем основних потоків матеріалів і продукції, аналіз зв'язків між системою збуту та продукцією, постачанням і виробництвом, а також зв'язків між дослідними роботами, експериментальними розробками та виробництвом;
- аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності (коефіцієнт використання виробничих потужностей), час реалізації замовлень на основну продукцію фірми, обсяг і розподіл роботи в процесі розвитку виробництва, вихід із ладу та простої обладнання, використання робочого часу або працівників, безпосередньо пов'язаних з виробництвом, втрати та якість продукції, різні виробничі витрати.

В організаціях, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом (у службах, спеціальних організаціях, урядових міністерствах), треба так само перевірити послуги або функції, які можна розглядати як «продукцію» таких організацій.

Таблиця 3.8

**Виробнича діяльність**

<b>Предмет діагностики</b>	<b>Питання діагностики</b>
Управління виробництвом	Принципи управління; виробнича стратегія; виробничий персонал; місце в організаційній структурі
Виробничі підрозділи	Кількість, місцезнаходження; спеціалізація; зв'язки
Виробничі потужності	Типи, кількість; термін використання, стан, простої; вільні, резервні, дефіцит виробничих потужностей; придатність
Застосовувана технологія	Тип технології; рівень технічної та технологічної складності (рівень автоматизації, точність, продуктивність та інші характеристики); обслуговування (система, рівень)
Земельні ділянки й будівлі	Володіння або оренда; місце знаходження, транспортні магістралі; термін використання, стан; придатність; експлуатаційні витрати
Організація виробництва	Потоки матеріалів і продукції (схеми технологічних процесів); виконувана робота (обсяг, місце, контроль); оброблення матеріалів; нові форми організації
Функції контролю та підтримки	Планування, складання календарного плану, координація, звітність; оперативний контроль (система, рівень); аналіз використання робочого часу, аналіз вартості; можливості персоналу (інженерно-технічних працівників)
Управління якістю	Застосовувана система забезпечення якості; досягнутий рівень; нові тенденції
Постачання	Організація; процедури, обмеження; основні постачальники, надійність поставок; субпідрядники
Працівники, зайняті в сфері виробництва	Категорії; кваліфікація, досвід; оплата праці, стимулювання; персонал служби нагляду та контролю
Забезпечення безпеки	Нещасні випадки; профілактичні заходи
Продуктивність виробництва	Прямі витрати на виробництво основної продукції; продуктивність праці; збитки (внаслідок простоїв, непродуктивні витрати матеріалів і енергії, дрібні крадіжки)

Ретельний аналіз виробництва продукції дає можливість виявляти поточні недоліки виробництва та вчасно їх усувати, що значно підвищує ефективність виробництва:

- управління виробництвом (концепція, обрана стратегія виробництва, персонал та його кваліфікація);
- виробничі підрозділи (кількість, спеціалізація, зв'язок з іншими підрозділами);
- обсяги виробництва (виробнича потужність, вузькі місця, вільні та резервні потужності);
- технологія виробництва (тип, рівень складності);
- організація виробництва (рух сировини, матеріалів; робота з розвитку виробництва, підвищенню якості продукції та послуг);
- ефективність виробництва (собівартість продукції, продуктивність праці, рентабельність продукції);
- охорона праці на виробництві.

Діагностику виробничо-господарської діяльності доцільно здійснювати на основі експрес-аналізу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Експрес-аналіз виробничо-господарської діяльності**

Можливі питання	1	2	3	4	5
Яка частка прямих витрат у вартості товару (матеріали, праця, устаткування) (%)?	80	60	40	30	20
Коли фірма в останній раз аналізувала витрати сировини та матеріалів на виробництво товарів?	Не аналізувала	3 роки тому	2 роки тому	У минулому році	У звітному році
Коли в останній раз оцінювалися переваги та недоліки розвитку виробничої кооперації?	Не оцінювала	3 роки тому	2 роки тому	У минулому році	У звітному році
Кількість фірм, які постачають більшу частину комплектуючих виробів	5	10	15	20	25
Який ступінь використання виробничих потужностей фірми (%)?	80	60	50	40	30

Продовження табл. 3.9

Яка частка устаткування підлягає заміні на більш ефективне (%)?	10	20	30	40	50
Як давно та яка система контролю якості товарів (послуг) використовується на підприємстві?	Не використовується	Тільки розробляється	Недавно зареєстрована	Деякі роки	Давно
Наскільки збільшилась продуктивність праці за останній рік (%)?	5	15	20	25	30
Коли фірма востаннє запрошувала спеціалістів зовні для покращення виробничого процесу?	Не запрошувала	3 роки тому	2 роки тому	У минулому році	У звітному році
Який обсяг готової продукції зберігався на фірмі 6 місяців (%)?	10	20	30	40	50

**6. Інноваційна діяльність.** Необхідно визначити роль досліджень і експериментальних розробок у розвитку діяльності організації. Якщо організація, орієнтована на проведення досліджень, проводить діяльність у технічно прогресивній галузі промисловості (наприклад, електронна або нафтохімічна промисловість), то управління інноваційною діяльністю може справляти значно більший вплив на загальні результати діяльності, ніж управління виробництвом. Треба дослідити взаємозв'язки, що існують у повному циклі «дослідження — експериментальні розробки — виробництво — збут продукції». При діагностуванні фірми треба розглянути витрати на дослідження та експериментальні розробки, оскільки ці витрати характеризують зв'язки між управлінням галуззю промисловості та фірмою, швидкість впровадження результатів досліджень і експериментальних розробок у виробництво, труднощі впровадження, кваліфікацію професійних працівників зі складу основного персоналу, а також основні досягнення у відповідних підрозділах. Навіть в організаціях, в яких дослідження та експериментальні розробки здійснюються зовнішніми організаціями, наприклад організація може придбати ліцензії або технологічні засоби у вигляді нового обладнання, необхідно проводити діагностування інноваційної діяльності.

Основні напрями діагностування інноваційної діяльності підприємства (табл. 3.10):

- управління розвитком і дослідженням організації;
- інноваційна політика організації;
- інноваційний потенціал організації;
- використання наукових досліджень.

Таблиця 3.10

### Інноваційна діяльність

Предмет діагностики	Питання діагностики
Управління	Стратегія й політика; виконання планів; структура; місце в організаційній структурі; індивідуальні характеристики
Персонал	Чисельність працівників; кваліфікація, досвід; досягнення; стимулювання
Можливості для нововведень	Проектування зразків продукції, перелік нових проектів; лабораторії; майстерні для виготовлення експериментальних зразків; обладнання для випробувань, пробна експлуатація; інформаційне і бібліотечне обслуговування
Співробітництво	Типи договорів; партнери; ліцензійні угоди та інші подібні угоди
Використання	Результати використання; вплив на підприємницьку діяльність; особливі переваги

Організація капіталовкладень, які значною мірою залежать від використання результатів досліджень та експериментальних розробок, також потребують уваги, якщо розглядаються організації, які інтенсивно розширюють свою діяльність або здійснюють реорганізацію.

**7. Трудові ресурси.** Політика трудових ресурсів діагностується щодо впливу на діяльність і перспективи розвитку організації критеріїв відбору, найму, підвищення кваліфікації, стимулювання та оплати праці працівників. Необхідно одержати правильне уявлення про те, які рішення приймаються в даній сфері, хто приймає рішення і як ці рішення впливають на моральний стан і стимулювання працівників. Потім слід коротко розглянути питання, пов'язані з плануванням

завдань професійного розвитку, службового просування працівників, оцінкою діяльності персоналу, а також роль навчання та підвищення кваліфікації працівників (табл. 3.11). У сфері оплати й стимулювання праці необхідно розглянути як фінансові фонди (політика щодо заробітної плати, участь у розподілі прибутків), так і інші засоби стимулювання (можливості для підвищення кваліфікації і заробітної плати, гарантії трудової зайнятості, соціальне забезпечення), а також оцінити вплив цих засобів на продуктивність праці в досліджуваній організації.

Таблиця 3.11

### Трудові ресурси

Предмет діагностики	Питання
Управління трудовими ресурсами	Принципи й політика; планування трудових ресурсів; підбір персоналу відділу управління персоналом; місце в організаційній структурі
Структура персоналу	Дані про вік і стать; кваліфікація, майстерність (згідно з категоріями); робітники з національних меншин, іноземні робітники; умови наймання на постійну, тимчасову або сезонну роботу; плинність робочої сили; прогули
Комплектування та відбір	Практичні способи комплектування персоналу та відбору майбутніх працівників
Навчання та підвищення кваліфікації	Перспективи службового просування; організація; методи та технічні засоби; чергування робіт; оцінювання персоналу
Оплата й стимулювання праці	Система оплати праці; рівні й диференціація оплати праці; оплата за результатами праці; участь у розподілі прибутків та інші подібні схеми; вигоди для суспільства; нематеріальні стимули
Міжрівневі комунікації	Характерні особливості, практичне використання комунікацій; вплив на управління та продуктивність

Управління персоналом — це вміння направляти підлеглих для досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем, вміння здійснювати селективний відбір працівників для виконання різноманітних завдань, а також вирішувати такі питання:



- управління персоналом (концепція та політика, планування персоналу);
- структура персоналу (вік, стать, кваліфікація, наявність формальних та неформальних груп в організації);
- вербування та відбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу (перспективи кар'єри, витрати, пов'язані з розвитком персоналу, оцінка кадрів);
- мотивація персоналу (система заробітної плати, розмір заробітної плати; нематеріальні чинники мотивації, умови праці, просування, співвідношення результатів праці з нагородженням);
- оцінювання діяльності персоналу (методи оцінювання).

Для аналізу системи управління персоналом можна застосувати експрес-діагностику, що враховує ефект синергізму від поєднання традиційних методик оцінювання продуктивності праці колективу організації в цілому та окремих співробітників (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Експрес-діагностика системи управління персоналом**

<b>Важливі питання</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Чи знає персонал про плани фірми?	Ні	Ймовірно, що ні	Дуже мало знає	Добре знає	Дуже добре усвідомлює
2. Чи бере участь персонал фірми в отриманні частини прибутку?	Ні	Дуже мало	Мало	Частково	Більше ніж 15% прибутку
3. Як фірма розподіляє повноваження та встановлює відповідальність за допомогою складання робочих інструкцій?	Не розподіляє	Погано розподіляє	Фрагментарно	Порівняно добре	Добре
4. Як фірма визначає потребу в кадрах на перспективу?	Не визначає	Погано визначає	Фрагментарно	Частково	Добре

Продовження табл. 3.12

5. Скільки робітників виконують таку саму роботу, як і 5 років тому (%)?	80	60	40	30	20
6. Яка процедура прийняття на роботу?	Спрощена, без аналізу робочого місця та особистих якостей працівника	З урахуванням освіти та попереднього місця роботи	З урахуванням вимог робочого місця	Деталізована з урахуванням вимог робочого місця та особистості працівника	Деталізована з попереднім аналізом вимог робочого місця, тестуванням кожного претендента, багатоступеневим конкурсним відбором
7. Яка частина персоналу не пройшла навчання за останні 2 роки (%)?	95	75	50	40	30
8. Як змінився рівень травматизму та пропусків за хворобою?	Значно збільшився	Збільшився	Майже не змінився	Зменшився	Значно зменшився
9. Як оцінюється робота в регулюванні оплати праці на фірмі?	Оцінка відсутня	Погано оцінюється	Задовільно	Добре	Відмінно
10. Який рівень розуміння юридичних зобов'язань фірми?	Відсутній	Дуже низький	Середній	Високий	Дуже високий

**8. Система управління.** Особливу увагу слід звернути на особисті дані та стиль керівництва, які характеризують основних керівників, а також на різні показники, які характеризують організаційну культуру.

Під час діагностування системи управління організація має розглянути (табл. 3.13):

- показники ефективності управління (прибутковість інвестицій; прибутковість власного капіталу);
- організаційну структуру управління;
- делегування повноважень у процесі прийняття рішень;
- внутрішню систему комунікацій;
- організаційну культуру (традиції, ритуали, стиль керівництва);
- залучення зовнішніх консультантів.

Таблиця 3.13

**Система управління організації**

<b>Предмет діагностики</b>	<b>Питання діагностики</b>
Керівники	Основні керівники (професійні і особисті дані, відношення до змін, стимули)
Структура організації	Особливості структури організації, історія її формування; відділення, підрозділи (спеціалізація, роль, відносно значення); відносини між керівниками ланки адміністративного управління та функціональних підрозділів; централізація та децентралізація
Прийняття рішень	Принципи, стиль, метод прийняття основних рішень
Координація	Методи, межі координації; координація в основних функціональних підрозділах
Зв'язок	Мережі й канали зв'язку (офіційні і неофіційні); засоби, обладнання, технології
Внутрішні системи інформаційного забезпечення, планування та контролю	Застосовувані системи, вплив цих систем; інформаційна система для управління; плани господарської і виробничої діяльності; контроль виконання плану ділової активності та контроль витрат; складання звітів, аналіз звітів і фінансових документів

*Продовження табл. 3.13*

Сучасні методи	Політика, ефективність; переважні методи; використання комп'ютерних засобів; технічні засоби зв'язку та інші технічні засоби
Організаційна культура	Цінності й традиції; звички та ритуали; переважний стиль керівництва; міра участі працівників в управлінні
Використання послуг спеціалістів з інших організацій	Принципи використання та їхня роль; досвід роботи з консультантами з питань управління; тренінгові компанії

**9. Загальна ефективність організації.** Діагностування загальної ефективності діяльності організації проводиться з метою визначення можливих і необхідних напрямів удосконалення діяльності за такими напрямками (табл. 3.14):

- показники ефективності організації;
- оцінка результативності організації;
- аналіз зростання масштабів діяльності;
- оцінка підвищення вартості організації.

*Таблиця 3.14***Показники ефективності діяльності**

<b>Предмет діагностики</b>	<b>Питання</b>
Показники ефективності	Зростання обсягу діяльності, продуктивність, прибутковість, рух ліквідності, прибутки від капіталовкладень, ринкова вартість акцій, забезпеченість трудової зайнятості
Конкуренція	Переваги внаслідок виділення спеціальних ресурсів, досягнень і реалізації можливостей
Місце в галузі	Досягнуте місце в галузі (провідне або інше) та репутація серед споживачів і громадськості
Тенденції	Фактори та обставини, які можуть справляти вплив (позитивний або негативний) на ефективність діяльності в майбутньому
Оцінка ефективності	Практичні методи оцінки та результати оцінки (частота і повнота аналізу, зроблені висновки)
Підвищення ефективності	Програма підвищення ефективності; використувані методи і засоби; одержані результати

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, щомісячних). Можуть використовуватися статистичні, фінансові, аналітичні показники фірми.

В основі діагностики стратегічних ресурсів лежить аналіз використання існуючих ресурсів і визначення можливості забезпечити виконання обраних цілей та своєчасне виявлення досягнення стратегічних проблем. Найактуальнішими слід вважати проблеми: між зовнішнім середовищем та виробничою орієнтацією організації (конкурентоспроможність продукції, цільова політика), маркетингова діяльність, неефективний менеджмент, який не відповідає вимогам часу. Стратегічна проблема суттєво відрізняється за своєю суттю від слабких сторін організації.

*Слабкість організації* визначається порівняно з конкурентами, тоді як проблема виникає в тому випадку, якщо спостерігається невідповідність між цілями організації та дійсним станом справ. *Стратегічна проблема* може бути як у площині виявлення слабких сторін діяльності, так і спрямована на розвиток можливостей організації.

До стратегічних ресурсів відносять: фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні (табл. 3.15)

Таблиця 3.15

### Стратегічні ресурси організації

Складові стратегічного потенціалу	Ресурси						
	Фінансові	Кадрові	Інформаційні	Технічні	Технологічні	Управлінські	Організаційні
Макроекономічний аналіз в країні та за кордоном							
Виявлення потреб, запитів потенціальних споживачів							
Аналіз кон'юнктури ринку та прийняття управлінських рішень							

Продовження табл. 3.15

Облік інтересів зацікавлених осіб							
Гнучкість виробництва							
Оновлення продукції							
Гнучкість управління							
Конкурентоспроможність фірми							
Частка ринку							
Інвестиційні можливості							
Інші важливі складові							

Ресурси організації закладають основу конкурентних переваг організації і розподілені на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних слід віднести фінансові та фізичні активи організації, які відображені в балансі підприємства (основні фонди, запаси, грошові кошти, тощо). Нематеріальні ресурси організації — це, як правило, якісна характеристика організації (рис. 3.1).

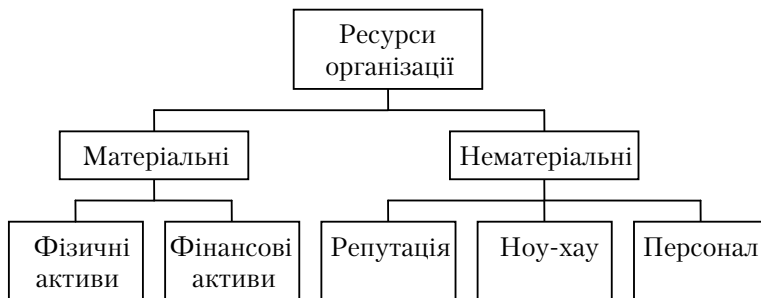


Рис. 3.1. Ресурси організації

Деякі компоненти матеріальних ресурсів (торгова марка, ноу-хау) відповідно з новим планом бухгалтерських рахунків можуть бути оцінені експертами і враховані в бухгалтерському балансі. Оцінка нематеріальних ресурсів складається з оцінки репутації організації («Good will»), ноу-хау, патентів, авторських прав, торгових секретів, інноваційного потенціалу. Репутація відображається за ціною акцій, відносинами організацій з іншими організаціями та споживачами.

### **3.3. Стратегічний потенціал: сутність, структура, оцінка**

За своєю сутністю стратегічний потенціал визначає складові потенціальних можливостей підприємства — його адаптивність та конкурентні переваги, які характеризуються детермінантами конкурентних переваг країни [5]. Детермінанти як система створюють середовище, в якому функціонує підприємство даної країни, й характеризують:

- наявність ресурсів і навичок, необхідних для отримання конкурентних переваг підприємства;
- інформацію, від якої залежить, чи будуть помічені та використані можливості отримання конкурентної переваги;
- напрями використання ресурсів і навичок, які є в розпорядженні підприємства;
- цілі підприємства;
- сили, які примушують підприємство вкладати кошти в ту чи іншу сферу діяльності та займатися оновленням.

Тому оцінювання ступеня потенційних можливостей повинне враховувати значимість кожного детермінанта конкурентних переваг країни та структуру стратегічного потенціалу підприємства [4].

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективною реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку. У процесі реалізації цієї мети процес формування стратегічного потенціалу підприємства спрямований на вирішення ряду основних завдань, зокрема [9]:

- забезпечити високі темпи економічного розвитку підприємства в рамках розробленої стратегії і реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства;

- забезпечити максимізацію прибутків від господарсько-економічної діяльності;
- забезпечити мінімізацію витрачених ресурсів на основі максимального використання власних резервів, зниження ресурсовитрат і застосування ресурсозберігаючих технологій;
- забезпечити мінімізацію економічних ризиків з метою обмеження фінансових втрат;
- забезпечити стабільності функціонування й стійкості підприємства.

При формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства. Зокрема, можна виділити такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу підприємства (рис. 3.2).

Усі види локальних потенціалів перебувають між собою в безпосередньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Проведення комплексного аналізу складових дозволяє одержати найбільш повну та достовірну оцінку стратегічного потенціалу та стану підприємства. Локальні потенціали складаються із сукупності ресурсних компонентів, поєднання яких варіюється залежно від стратегічного напрямку розвитку підприємства. Стан і напрям розвитку локальних потенціалів зумовлюється цілями формування стратегічного потенціалу, що визначаються відповідно до стратегічних напрямів розвитку підприємства, рівня їх ресурсозабезпеченості, а також характеру взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому кожний локальний потенціал також має свої специфічні цілі використання й розвитку, що можуть коригуватися під впливом збурювань, які надходять із зовнішнього середовища.

Структура стратегічного потенціалу підприємства відрізняється від структури стратегічних потенціалів вищестоящих ієрархічних рівнів, дослідження принципів його формування доцільно здійснювати на основі використання багаторівневої структурної моделі (рис. 3.3). Представлена структурна модель показує, що стратегічний потенціал підприємства є, по суті, результатом взаємодії його ресурсів. Оскільки складові стратегічного потенціалу підприємства являють собою визначену



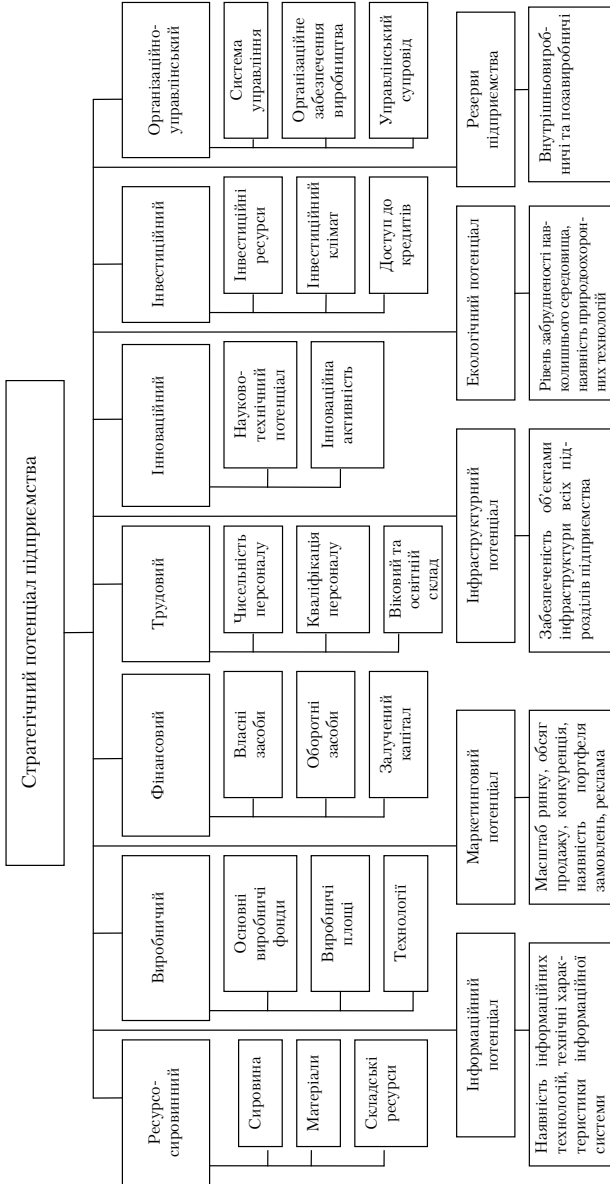


Рис. 3.2. Складові стратегічного потенціалу підприємства [10]

сукупність конкретних видів ресурсів, то нарощування одного виду ресурсу зробить безпосередній вплив на інші види ресурсів. Отже, зміна кількісного та якісного складу певного ресурсу повинна здійснюватися у взаємозв'язку з іншим видом на основі їхньої взаємної кореляції.

Як правило, збільшення частки тільки одного елемента стратегічного потенціалу представляється недоцільним, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексне використання всіх ресурсів. З цією метою необхідно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, що дасть змогу забезпечити раціональний напрям вектора початкових умов.

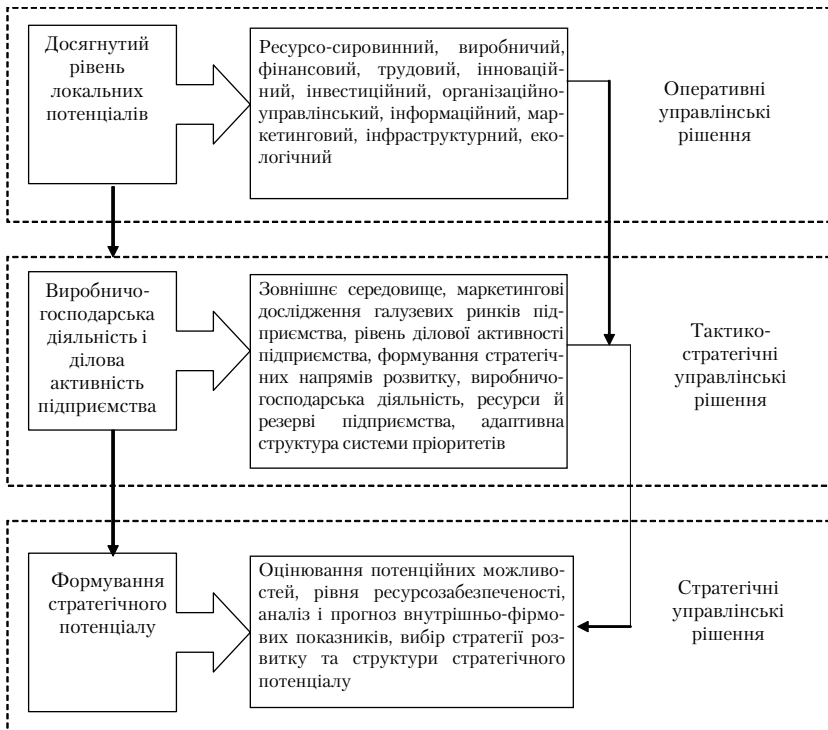


Рис. 3.3. Багаторівнева структурна модель формування стратегічного потенціалу підприємства

Розглядаючи стратегічний потенціал підприємства у вигляді визначеної взаємозалежної сукупності локальних потенціалів, що забезпечують максимально ефективну реалізацію стратегії розвитку підприємства, його можна представити так [1]:

$$\text{СП} = \sum_{i=1}^n O_i \cdot P_i, \quad (3.2)$$

де  $i$  – вид ресурсів;

$n$  – кількість видів ресурсів;

$O_i$  – обсяг  $i$ -го виду ресурсу;

$P_i$  – імовірність наявності обсягу  $O_i$ -го виду ресурсу.

У загальному вигляді стратегічний потенціал підприємства можна представити у вигляді функції, значення якої залежить від кількох змінних:

$$\text{СПП} = f\{F_1, F_2, \dots, F_n\}, \quad (3.3)$$

де СПП – стратегічний потенціал підприємства;

$F_1, F_2, \dots, F_n$  – структурні елементи, що є стратегічним потенціалом підприємства.

Поряд із ресурсами важливими складовими стратегічного потенціалу підприємства є його внутрішні резерви, використання яких дає змогу без істотних додаткових витрат забезпечити досягнення поставлених цілей і вирішити виникаючі проблеми. Резерви трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів призначені для швидкого впровадження ефективних нововведень.

Запропонована вченими І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко послідовність ієрархічного аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства побудована на концепції структурованих описів об'єкта з їхнім поділом на ряд ієрархічних рівнів. Кожному ієрархічному рівню належать свої форми відображення, математичний апарат для побудови моделей і алгоритмів дослідження. Проведення аналізу виконується на основі реалізації наступних етапів.

1. У рамках конкретної галузі промисловості на основі аналізу статистичних даних і експертних опитувань проводиться вибір основних підприємств, що характеризуються достатнім рівнем стійкості та ділової активності, виробництвом високотехнологічної продукції і використанням передових технологій.

2. Проведення попереднього аналізу з метою виявлення стратегічної позиції підприємств на галузевому ринку.

3. Аналіз напрямів поточної господарсько-економічної діяльності підприємства. На даному етапі аналізується динаміка розвитку підприємства, визначаються стійкі тенденції розвитку.

4. Виявлення й оцінка внутрішньовиробничих резервів підприємства.

5. Формування інтегральних значень локальних потенціалів та стратегічного потенціалу в цілому з урахуванням інтегрального показника ризику. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз показників фінансово-економічного стану підприємства, на основі якого оцінюються його локальні потенціали.

6. Аналіз і оцінювання неформалізованої інформації, зокрема: структурні зрушення на різних рівнях господарювання, положення підприємства на ринку, кон'юнктурні зміни, основні конкуренти, конкурентоспроможність підприємства, перспективи розвитку галузі й підприємства.

7. Аналіз довгострокових цілей розвитку підприємства, що зумовлюють його стратегічну привабливість на ринку, й розроблення ситуативних планів стратегічного розвитку об'єкта, адекватних зовнішнім умовам його функціонування.

8. Розрахунок прогностичного рівня стратегічного потенціалу підприємства з метою визначення його відповідності вимогам ресурсного забезпечення реалізованих стратегічних напрямків розвитку.

На основі використання поетапного-структурного підходу визначено послідовність етапів процесу формування стратегічного потенціалу (рис. 3.4).

Відповідно до основних положень агрегативного підходу [6, 7], розрахунок інтегрального оцінювання стратегічного потенціалу підприємства пропонується здійснювати на підставі такого виразу:

$$SP = \sum_{i=1}^n p_i \cdot x_i, \quad (3.4)$$

де  $SP$  – інтегральне оцінювання стратегічного потенціалу;

$x_i$  – інтегральне значення локального потенціалу;

$p_i$  – ступінь значимості кожного локального потенціалу;

$n$  – кількість локальних потенціалів.

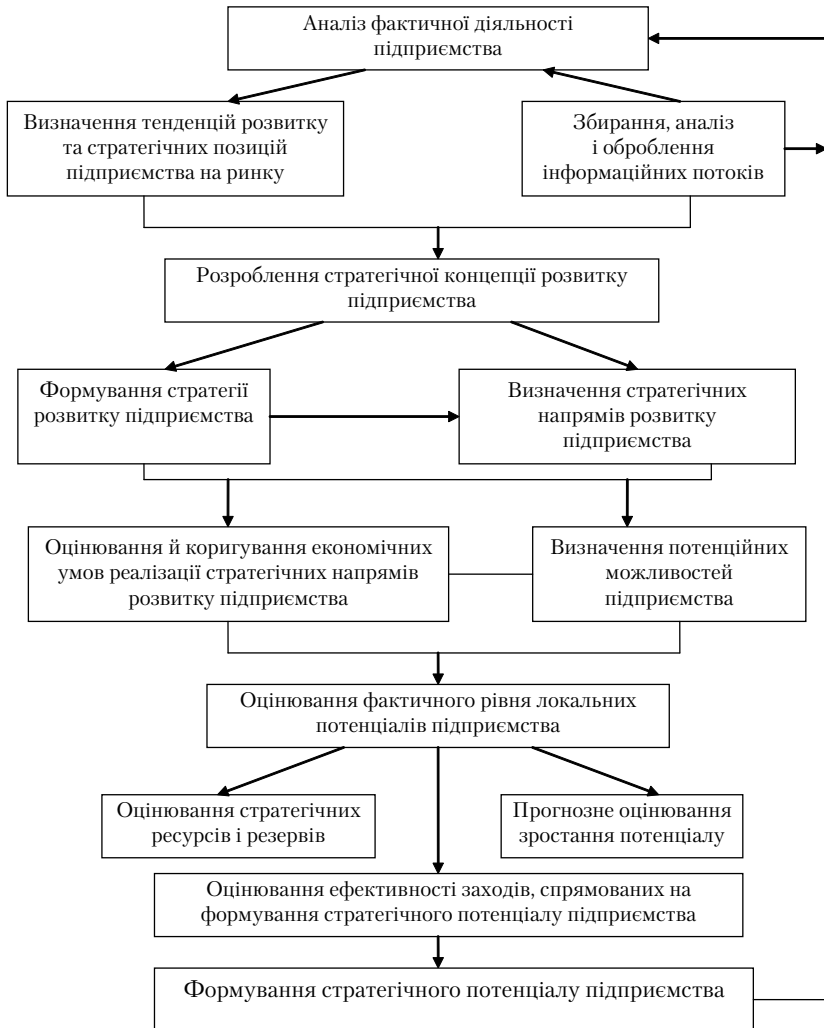


Рис. 3.4. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу

Інтегральне значення кожного з локальних потенціалів визначається на основі бальних характеристик їхніх показників (табл. 3.16). Отримані дані представляються у вигляді матриці  $X$ , елементами якої  $x_{ij}$  є бальні характеристики показників оцінки кожного з досліджених локальних потенціалів підприємств.

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & \dots & x_{2n} \\ x_{31} & x_{32} & x_{33} & \dots & x_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & x_{n3} & \dots & x_{nn} \end{pmatrix}.$$

Подальша логіка проведення розрахунків допускає обчислення значень показників за рядками

$$\sum_{j=1}^m X_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, n$$

і їхнього подальшого перетворення в часткові величини відповідно до такого виразу:

$$X'_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sum_{j=1}^m X_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, n \dots \quad (3.5)$$

Отримана величина  $X'_{ij}$  являє собою інтегральне значення конкретного локального потенціалу. Інтегральна оцінка фактичного рівня стратегічного потенціалу підприємства визначається як зважена сума інтегральних значень окремих його складових, представлених на підприємстві у вигляді локальних потенціалів та їхніх ресурсних компонентів, необхідних для забезпечення нормального виробничого процесу. Така інтегральна оцінка і динаміка показників розвитку стратегічного потенціалу підприємства дають можливість об'єктивно визначити вектор управлінської стратегії, а також слабкої і сильної сторони підприємства.

**Сукупність показників локальних потенціалів підприємства**

<b>Локальні потенціали</b>	<b>Групи показників</b>	<b>Показники локальних потенціалів</b>
Виробничий потенціал	Показники виробничої складової	Коефіцієнт зносу основних фондів; співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів; коефіцієнт використання виробничих потужностей; фондвіддача; фондомісткість
	Показники матеріальної складової	Частка змінних витрат у собівартості продукції; співвідношення зміни цін на сировину, матеріали, продукцію; матеріаловіддача; матеріаломісткість
	Показники галузевої складової	Коефіцієнт виробничого браку; коефіцієнт експедиційного браку; коефіцієнт реалізованих відходів; частка повернення черстої продукції
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності	Рентабельність продукції; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; валова рентабельність продажу продукції; чиста рентабельність продажу продукції; рентабельність доходу від операційної діяльності
	Показники ділової активності	Коефіцієнти оборотності активів, оборотних активів, запасів, власного капіталу, коштів у розрахунках, кредиторської заборгованості; коефіцієнт завантаженості активів, активів в обороті, власного капіталу
	Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт маневреності робочого капіталу; коефіцієнт концентрації залученого й власного капіталу; коефіцієнт страхування бізнесу
	Показники ліквідності	Коефіцієнт покриття; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт критичної ліквідності

## Продовження табл. 3.16

Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості	Частка прибутку від комерційної діяльності підприємства в загальному обсязі; темпи зростання відвантаженої продукції, попиту на продукцію підприємства (ємність ринку), витрат відділу маркетингу
	Показники конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність продукції; коефіцієнт передпродажної підготовки; коефіцієнт зміни обсягів продаж; цінова конкурентоспроможність; конкурентоспроможність за критерієм доведення продукції до споживача, просування продукції; рівень експортоспроможності продукції; якість проведених досліджень ринку; якість надання інформації про підприємство; популяризація підприємства, створення іміджу
Інформаційний потенціал		Наявність комплексної інформаційної системи виробничо-господарською діяльністю; наявність інформаційних баз даних
Трудовий потенціал	Показники руху персоналу	Чисельність працюючих; коефіцієнт приймання, вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт постійності кадрів; частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу; якість розміщення працівників на посадах
	Показники продуктивності праці	Кількість відпрацьованих днів усіма робітниками, одним робітником; тривалість робочого дня; зміна виробітку на одного працівника; втрати робочого часу; частка витрат на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі випущеної продукції; співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві із заробітною платою по галузі



Продовження табл. 3.16

Економічний потенціал		Рівень забезпеченості працівників основними засобами безпеки; рівень екологічної безпеки виробництва для персоналу, зовнішнього середовища
Організаційно-управлінський потенціал	Функціональний підхід	Якість планування та контролювання; кількість рівнів управління; ступінь делегування повноважень; норми керування; рівень відповідності винагородження працівників; рівень використання короткострокових та довгострокових інструментів стимулювання; рівень соціальної захищеності працівників підприємства
		Готовність до ризику; бачення факторів успіху; швидкість прийняття важливих рішень
Інноваційний потенціал		Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства; частка науково-технічних витрат у собівартості продукції; частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих; рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР; рівень професіоналізму науково-технічного персоналу; коефіцієнт оновлення продукції; частка сертифікованої продукції в загальному обсязі виробленої товарної продукції; середній життєвий цикл нової продукції; частка в асортименті принципово нової продукції, яка не випускається конкурентами

Визначення ступеня значимості кожного з локальних потенціалів допускає використання методів лінійного програмування шляхом вирішення системи нерівностей, що являють собою математично виражені обмеження на діапазон зміни значень ступенів значимості. При цьому повинна бути дотримана умова, що одержане значення є позитивним

і фактичним діапазоном його змін і не збігається з діапазоном інтегральних значень локальних потенціалів. При дотриманні таких умов ранжування локальних потенціалів за ступенем їхньої значимості проводиться на основі використання експертних оцінок, при визначенні яких експерти враховують, поряд з іншими факторами, стратегічні напрями розвитку досліджуваного підприємства на поточний період.

За отриманими кількісними значеннями інтегральної оцінки стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств можна визначити його градацію на підставі граничних значень (табл. 3.17). При визначенні граничного значення показника стратегічного потенціалу підприємства використовувався принцип розрахунку граничних рейтингів для кількісних і якісних показників [8].

Таблиця 3.17

### Градація стратегічного потенціалу підприємства

Характеристика рівня стратегічного потенціалу підприємства	Граничні значення показника стратегічного потенціалу
Незначний рівень	0–1
Низький рівень	1–3
Досягнутий рівень	3–6
Стабільний рівень	6–9
Перспективний рівень	>9

При розробленні стратегій розвитку може бути використано такий метод оцінювання відповідності стратегічних напрямів досягнутому рівню стратегічного потенціалу підприємства. Для кожного стратегічного напрямку розвитку складається матриця, що враховує всі структурні складові стратегічного потенціалу з метою оцінювання ступеня впливу кожної на реалізацію конкретного напрямку. Для кожного стратегічного напрямку розраховується загальне значення, що відображає ступінь його привабливості для підприємства порівняно з іншими (табл. 3.18).

Проведення цього оцінювання та їх подальше порівняння дасть можливість обрати найбільш привабливий стратегічний напрям та ефективний тип стратегії підприємства з урахуванням стану й тенденцій розвитку стратегічного потенціалу.

**Матриця відповідності стратегічного потенціалу підприємства стратегічним напрямам розвитку**

Складові стратегічного потенціалу	Важливість	Бали										Зважене значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Виробничий	0,2								x			1,60
Ресурсо-сировинний	0,12							x				0,84
Фінансовий	0,1									x		0,90
Маркетинговий	0,09				x							0,36
Інноваційний	0,14					x						0,70
Інвестиційний	0,17							x				1,19
Трудовий	0,05				x							0,20
Організаційно-управлінський	0,08				x							0,32
Інфраструктурний	0,05		x									0,10
Загальне значення	1											6,21

У процесі реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства необхідно забезпечити умови максимізації прибутку на основі мінімальних витрат ресурсів. Основним завданням стійкого функціонування підприємства є формування оптимальної структури стратегічного потенціалу.

Якість впливу структурних змін на стратегічний потенціал може бути виражено показником його ефективності, який відображає ступінь оптимальності структури стратегічного потенціалу, раціональності фінансових і матеріальних потоків, і в результаті — ефективності реалізації стратегічних напрямів розвитку та функціонування підприємства:

$$E_{sp} = \frac{k_s \cdot (SP_p - SP_f \cdot N_{pv})}{SP_f}, \quad (3.6)$$

де  $E_{sp}$  — ефективність стратегічного потенціалу підприємства;  
 $k_s$  — коефіцієнт структурних змін;

$SP_p$  – прогнозний стратегічний потенціал підприємства;

$SP_f$  – фактичний стратегічний потенціал підприємства;

$N_{pv}$  – норматив потенціальних можливостей підприємства.

Структурні зміни стратегічного потенціалу ефективні, якщо вони приводять до однакової граничної корисності при реалізації стратегічних напрямів розвитку. Тобто ефективні структурні зміни, напрям яких відповідає позитивним еволюційним тенденціям розвитку підприємства. За критерієм оптимуму Паретто, ефективні структурні зміни на підприємстві збільшують ефективність стратегічного потенціалу та підприємства в цілому, не погіршуючи при цьому якісних і кількісних показників структурних складових. Від своєчасної ідентифікації та оцінки інтенсивності впливу зовнішніх й внутрішніх факторів на стратегічний потенціал і його структурні елементи залежить ефективність реалізації стратегії підприємства.

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Система в цілому, підсистеми, елементи та методи декомпозиції складу систем.
2. Основні сфери дослідження для виявлення об'єктивного стану організації.
3. Методи діагностики та методи аналізу діагностики.
4. Джерела інформації про організацію.
5. Засоби діагностики організації.
6. Правила декомпозиції при функціонально-цільовому аналізі.
7. Аналіз системи управління персоналом.
8. Визначення основних показників результатів фінансово-господарської діяльності.
9. Аналіз витрат на виробництво продукції, робіт, послуг.
10. Аналіз основних фондів.
11. Спрощений аналіз маркетингової діяльності в організації.
12. Аналіз виробничо-господарської діяльності.
13. Стратегічні ресурси організації та їх оцінювання.
14. Сутність і структура стратегічного потенціалу.
15. Сукупність показників локальних потенціалів підприємства.
16. Багаторівнева структурна модель формування стратегічного потенціалу підприємства.
17. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу.
18. Оцінювання стратегічного потенціалу.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

### *Діагностика внутрішнього середовища ЗАТ «Фея»*

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність: оцінювання діючих стратегій; аналіз потенціалу підприємства; визначення сильних і слабких сторін; виявлення конкурентних переваг; оцінювання діючих стратегій.

Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно проаналізувати показники зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Зовнішня ефективність стратегії, або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

#### Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальна	Збільшення прибутку		+		
Організаційна	Зміна кадрової політики Оптимізація роботи окремих відділів			+	
Маркетингова	Розширення збуту	+			
Соціальна	Задоволення попиту в панчішно-шкарпеткових виробках	+			
Фінансова	Збільшення активів			+	
Підсумкова оцінка		10			

Ступінь досягнення цілі оцінюється за такою шкалою: повне досягнення цілі — 3 бали; неповне досягнення — 2 бали; часткове досягнення — 1 бал; ціль не досягнута — 0 балів.

Підсумкова оцінка 10 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Однією з причин відхилення від організаційної цілі є постановка нереальної цілі для виконання за короткий проміжок часу, причиною відхилення від фінансової цілі є невчасне її коригування з урахуванням ймовірних змін умов функціонування підприємства.

У процесі адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику. Для цього рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е. Альтмана:

$$Z_{\text{фактор}} = 0,012x_1 + 0,0144x_2 + 0,033x_3 + 0,006x_4 + 0,009x_5$$

$$x_1 - 0,6133;$$

$$x_2 - 0,1267;$$

$$x_3 - 0,0550;$$

$$x_4 - 48,7346;$$

$$x_5 - 1,4483.$$

$$Z_{\text{фактор}} = 0,012 \times 0,613321 + 0,0144 \times 0,126723 + 0,033 \times 0,055022 + \\ + 0,006 \times 48,7346 + 0,009 \times 1,448323 = 0,316.$$

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку проводиться за певною шкалою оцінок. У нашому випадку ступінь ризику дуже високий ( $<1,8$ ).

Отриманий результат Z-фактора порівняємо з ймовірним рівнем ризику, зумовленим цією стратегією; різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактора покаже ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства:

$$Z_{\text{фактор прогноз}} = 0,012 \times 3,08 + 0,0144 \times 0,35 + 0,033 \times 0,2795 + \\ + 0,006 \times 273,222 + 0,009 \times 1,448 = 1,70.$$

Перевищення прогнозованого рівня ризику над фактичним ( $1,70 > 0,316$ ) означає незначний вплив ризику на ступінь досягнення цілі.

До показників, які характеризують внутрішню ефективність стратегії, належать:

1) ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);

2) прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, частки прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);

3) продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим щодо поточних витрат і капіталу);

4) зміна частки підприємства на ринку.

Для економічної характеристики підприємства студент повинен зібрати і систематизувати інформацію про основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, оцінити її з погляду достовірності та порівнянності, проаналізувати основні показники діяльності та побудувати аналітичну таблицю (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

**Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства**

Показники	Одиниці виміру	Роки				Темпи зростання показників звітного періоду порівняно з попереднім	Темпи зростання показників поточного періоду порівняно зі звітним
		Попередній рік	Звітний		9 міс. поточного року		
			рік	9 міс.			
Валовий дохід із ПДВ	грн	51392	64517	38710,2	39563	1,255	1,022
Валовий дохід без ПДВ	грн	43474	54469	32681,4	33127	1,253	1,014
Витрати обігу, в сумі	грн	10807	10671	6402,6	6386	0,987	0,997
Прибуток від реалізації	грн	9501	11389	6833,4	6945	1,199	1,016
Прибуток балансовий	грн	1500	1799	1079,4	1123	1,199	1,040
Середня облікова чисельність працівників	Осіб	1103	1103	1103	1103	1,000	1,000
Фонд оплати праці	грн	8328	12134	7280,4	7326	1,457	1,006
Середньорічна вартість основних фондів	грн	18384	17216	17216	17516	0,936	1,017

## Продовження табл. 3.20

Середньорічна вартість обігових фондів	грн	22712	27321	27321	27721	1,203	1,015
Рентабельність капіталу	%	0,082	0,104	0,063	0,064	1,281	1,023
Рентабельність власного капіталу	%	0,041	0,047	0,028	0,030	1,160	1,076
Продуктивність праці одного працівника	грн	0,018	0,018	0,011	0,012	1,003	1,073
Прибуток на одного працівника	грн	1,360	1,631	0,979	1,018	1,199	1,040
Товарообіг на 1 грн ФОП	грн	0,002	0,002	0,002	0,002	0,688	1,066
Прибуток на 1 грн ФОП	грн	0,180	0,148	0,148	0,153	0,823	1,034

Тенденції зростання показників спостерігаються при аналізі попереднього, звітного та поточного років; також відбувається зниження витрат обігу.

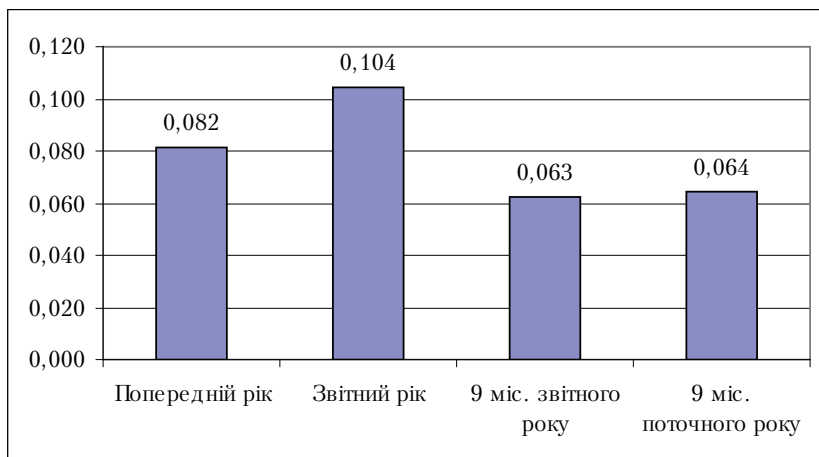


Рис. 3.5. Рентабельність ЗАТ «Фея»



Тенденції показників рентабельності капіталу відобразимо на стовпчиковій діаграмі (рис. 3.5).

Зростання спостерігається як при аналізі даних на кінець звітної періоду ( $0,104 > 0,082$ ), так і при аналізі тенденцій на кінець 9-го місяця роботи підприємства звітної і поточного років ( $0,064 > 0,063$ ).

Потім проаналізуємо зміну частки підприємства на ринку (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

**Частка підприємств в виробництві  
панчішно-шкарпеткових виробів, %**

Назва виробника	Попередній	Базовий	Звітний
ЗАТ «Фея»	37,6	38,3	40,8
ВАТ «Лаванда»	27,4	28,7	29
ТОВ «Теркурій-2»	7,5	7,8	8,1
ВАТ «Прилуцька панчішна фабрика»	1,8	1,9	2,1
Інші	25,7	23,3	20
Разом	100	100	100

З таблиці випливає, що частка ринку основних конкурентів ЗАТ «Україна» поступово збільшується. Це становить велику загрозу для підприємства, з іншого боку — є гарною тенденцією є розвиток самого підприємства.

Частки найбільших виробників шкарпеткової продукції постійно збільшуються, що свідчить про постійний розвиток і удосконалення цих підприємств (наприклад, ЗАТ «Фея» збільшило свою частку з 37,6% у 2004 р. до 40,8% у 2006 р.).

Зробимо загальний висновок щодо внутрішньої ефективності стратегії ЗАТ «Фея». Більшість показників внутрішньої ефективності стратегії підприємства мають дуже малі значення, але мають тенденцію до поступового покращення.

Аналіз використання потенціалу підприємства повинен охопити такі сфери діяльності підприємства: організацію управління; маркетинг, дослідження та розробки; технологію; персонал; фінанси; організаційну культуру та імідж.

Проаналізуємо структуру ЗАТ «Фея». Лінійно-функціональна структура управління є основною та домінуючою формою організа-

ційної структури в ЗАТ «Фея». Ієрархічність визначається одним з принципів побудови структури організації — визначенням ліній влади.

Наступним кроком проведемо досліджені маркетингової діяльності. Конкуєнтна стратегія підприємства — це стратегія розширення частини ринку. Стратегією охоплення ринку є диверсифікований маркетинг.

Щодо товарного асортименту, то це підприємство займається виробництвом панчіх, колготок, шкарпеток, гетрів. Щодо глибини асортименту, то номенклатура кожного виду продукції сягає від 100 до 1000 одиниць. В той же час підприємство продовжує розвивати свій асортимент.

Продукція компанії ЗАТ «Україна» вже давно відома й улюблена не тільки в Україні, а й у Росії, Казахстані, Азербайджані, Киргизстані, Молдові і країнах Балтії. ЗАТ «Фея» вже відкрило 15 власних магазинів на території України. Підприємство постійно працює над удосконаленням структури збуту. Якщо раніше продаж здійснювався через численних партнерів та власні магазини, то зараз компанія реалізує вироби через мережу ексклюзивних дистриб'юторів, власні магазини та численних партнерів. Торгові агенти компанії працюють в усіх регіонах України. Продукцію фабрики можна знайти в більшості українських супермаркетів.

Унікальна система збуту, створена компанією, дає змогу не тільки вчасно реагувати на стрімко зростаючі обсяги споживання, а й оперативно інформує маркетинговий відділ про зміну споживчих пристрастей. Такий зв'язок зі споживачем дозволяє компанії робити продукцію максимально відповідним вимогам ринку. В Україні реалізується 80% загальних обсягів виробленої продукції, решта йде на експорт. Постійні партнери ЗАТ «Фея» — великі фірми Німеччини, Польщі, Чехії, Словаччини, які розміщують тут свої замовлення.

Дослідницько-конструкторська діяльність на підприємстві ЗАТ «Фея» спрямована насамперед на удосконалення продукції відповідно до вимог споживачів, на розроблення нових продуктів для запуску у виробництво, а також на розроблення товарних знаків. Дослідження і розроблення здійснює конструкторське бюро. Патентною роботою займається старший інженер з патентної та винахідницької роботи.

У виробництві підприємство не застосовує хімікатів, які заборонені європейськими харчями та можуть виявитися шкідливими для здоров'я. Сировину закупають за кордоном. На фабриці є лабораторія, що перевіряє сировину та вироблену продукцію на відповідність вимогам державних стандартів і має право проводити сертифікацію.

Фірма пропонує власну продукцію європейської якості. Вся продукція сертифікована відповідно до обов'язкових нормативів із безпеки відповідно до діючих стандартів. Середні ціни не дають підприємству збанкрутувати, до того ж вони відповідають затратам та якості виробів.

При оцінюванні персоналу підприємства проаналізуємо динаміку його чисельності та склад, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Для цього скористаємося табл. 3.22–3.24.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

### Характеристика руху кадрів

№ з/п	Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення <+, -> %	
1	Середня облікова чисельність працівників, осіб	1103	1103	0	0
2	Прийнято працівників, осіб	43	42	-1	-2,326
3	Вибуло працівників, у тому числі: за власним бажанням; звільнено за порушення трудової дисципліни; звільнено за скороченням штатів, осіб	43	42	-1	-2,326
4	Коефіцієнт плинності кадрів	25	18	-7	-28
5	Коефіцієнт загального обігу кадрів	3	2	-1	-33,333

Плинність кадрів середня. Показники мають невеликі відхилення в поточному році від звітного. Це є доказом стабільності роботи підприємства в підтримці найменшої плинності кадрів. Причинами плинності кадрів є сезонність інтенсивності роботи фабрики, об'єктивні причини звільнення та відсутність стимулювальної політики з боку керівництва.

Таблиця 3.23

## Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	Звітний рік		Поточний рік		Відхилення (+, -)	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Адміністративно-управлінський персонал	85	7,71	88	7,98	3	0,272
Виробничий	720	65,28	714	64,73	-6	-0,544
Допоміжний персонал	298	27,02	301	27,29	3	0,272
Разом	1103	100,00	1103	100,00	0	0

Фактична чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства доцільна, оскільки становить усього 7,71 і 7,98% у 2006 та 2007 роках відповідно. Перше місце за чисельністю займає виробничий персонал – 64,73 % у 2007 р.

Таблиця 3.24

## Характеристика персоналу за освітою та віком

Вік	З вищою освітою, чол.		Із середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік	Звітний рік	Поточний рік
До 30 років	25	23	453	447	7	7	485	477	43,97	43,25
Від 30 до 45	15	18	264	271	5	3	284	292	25,75	26,47
Від 45 до 55	21	21	247	253	7	5	275	279	24,93	25,29
Понад 55	10	9	43	44	6	2	59	55	5,35	4,99
Разом	71	71	1007	1015	25	17	1103	1103	100,00	100,00

Рівень професійної підготовки кадрів досить високий, оскільки людей із загальною середньою освітою в 2007 р. було 17 осіб. Персонал підприємства із досить молодий: частка людей до 30 років становить близько 43%.

На підприємствах найчастіше використовують дві форми оплати праці: погодинну і відрядну. Погодинна форма передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації. Ця форма має такі системи:

- 1) пряма погодинна;
- 2) погодинно-преміальна;
- 3) посадових окладів.

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний час.

Інші форми мотивації на підприємстві застосовують несистематично.

Розмір середньої заробітної плати становить 955 грн. Отже, що рівень вмотивованості діяльності персоналу середній.

Організаційна культура відбиває норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію управління. Ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві дуже низький, ставлення працівників до історії розвитку підприємства позитивне, традицій майже не склалося на підприємстві, стилю ділового спілкування немає, рівень культури управління середній. Розроблених стандартів поведінки та формальних правил і процедур менеджменту на підприємстві не існує.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно оцінити його фактори. Результати оцінювання відображаються в профілі діяльності підприємства (табл. 3.25). Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал — про слабку.

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства.

Таблиця 3.25

## Профіль діяльності ЗАТ «Україна»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей		+	
Рівень ризику (Z-фактор)	+		
Ступінь доцільності організаційної структури		+	
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
Стиль правління			+
Рівень прибутку		+	
Частка ринку			+
Система контролю якості товару			+
Широта асортименту			+
Гнучкість цінової політики		+	
Доцільність договірної політики			+
Система організації збуту			+
Рівень сервісу		+	
Система стимулювання покупців		+	
Ступінь маркетингової активності		+	
Дослідження I розробки (НДДКР)		+	
Стан матеріально-технічної бази		+	
Кваліфікаційний склад кадрів	+		
Оцінка руху кадрів		+	
Ступінь вмотивованості кадрів	+		
Фінансові можливості підприємства		+	
Організаційна культура	+		
Рейтингова оцінка підприємства	70		

Фактичні сильні сторони:

- 1) рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві;
- 2) стиль правління;
- 3) частка ринку;
- 4) система контролю якості товару;
- 5) широта асортименту;
- 6) доцільність договірної політики;
- 7) система організації збуту.

Фактичні слабкі сторони:

- 1) ступінь досягнення цілей;
- 2) кваліфікаційний склад кадрів;
- 3) ступінь вмотивованості кадрів;
- 4) організаційна культура.

Таблиця 3.26

## Профіль полярностей конкурента ВАТ «Лаванда»

Показники	Бали				
	«+»		«0»	«-»	
	1	2	0	1	2
Рівень ризику (Z-фактор)			0		
Ступінь доцільності організаційної структури		+			
Рівень комунікаційних зв'язків підприємства		+			
Стиль правління			0		
Рівень прибутку		+			
Частка ринку		+			
Система контролю якості товарів		+			
Широта асортименту		+			
Гнучкість цінової політики			0		
Доцільність договірної політики				-	
Система організації збуту		+			
Рівень сервісу				-	
Система стимулювання покупців	+				
Ступінь маркетингової активності			0		
Дослідження та розробки (НДДКР)		+			
Стан матеріально-технічної бази	+				
Кваліфікаційний склад кадрів				-	
Оцінка руху кадрів			0		
Ступінь мотивованості кадрів			0		
Фінансові можливості підприємства		+			
Організаційна культура	+				
Рейтингова оцінка підприємства	+18				

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів дають змогу виявити відносні переваги підприємства в конкуренції. Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін — «Профіль полярностей» (табл. 3.26).

Щоб виявити конкурентні переваги підприємства, проведемо порівняльне оцінювання діяльності підприємства (ЗАТ «Фея») й активного конкурента (ВАТ «Лаванда»). Для цього використаємо дані профілю діяльності активного конкурента і досліджуваного підприємства, вирахувавши з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінку відповідного показника активного конкурента. Отримані результати порівняльної оцінки відображаємо в «Профіль полярностей». Результат +18 свідчить про перевагу ЗАТ «Фея» над ВАТ «Лаванда».

У результаті упорядкування «Профілю полярностей» виявимо конкурентні переваги: ступінь доцільності організаційної структури; рівень комунікаційних зв'язків підприємства; рівень прибутку; частку ринку; систему контролю якості товарів; широту асортименту, систему організації збуту; дослідження та розробки (НДДКР); фінансові можливості підприємства; рейтингову оцінку підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. Бузько І. Р., Дмитренко І. Е., Сущенко Е. А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: Монография. — Алчевск: изд-во ДГМИ, 2002. — 216 с.
2. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. — К.: Вища шк., 1995.
3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент (анализ, планирование, внедрение, контроль): Пер. с англ. — СПб: Питер, 1999.
4. Лепя Н. Н., Решетникова Т. П. Прогнозирование конкурентного статуса предприятия в условиях воздействия внешних факторов рыночной среды // Экономика: проблемы теории та практики. Зб. наук. праць. Вип. 143. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. — С. 15–22.



5. *Портер М. Е.* Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
6. *Райская Н. Н., Терехин А. Т., Френкель А. А.* Применение кластерного анализа в исследовании экономических показателей. — В кн.: Многомерный статистический анализ в социально-экономических исследованиях. — М.: Наука, 1974. — С. 116–134.
7. *Рыжова В. В., Кузнецова Л. А.* Математические методы в анализе хозяйственной деятельности. — М.: Финансы, 1970. — 88 с.
8. *Самков Л. М.* Оперативная идентификация в системах мониторинга устойчивого развития территориальных объектов // Идентификация систем и задачи управления. Материалы межд. науч.-практ конф. — М.: ИПУ, 2000. — С. 1816–1823.
9. *Сущенко Е. А.* Формирование стратегического потенциала предприятия в условиях априорно агрессивной внешней среды // Прометей: региональный сб. науч. тр. по экономике. Донецкий экономико-гуманитарный институт. — Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд.», 2002. — № 3 (9). — С. 152–162.
10. *Сущенко Е. А.* Характеристика потенциала предприятия как экономической категории // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля. — 2002. — № 5 (51). — С. 239–245.
11. *Уотормен Р.* Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. / Под ред. В. Т. Рысина. — М.: Прогресс, 1988.

## РОЗДІЛ 4

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

#### 4.1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу

На сучасному етапі поняття «якісний менеджмент» усе більше асоціюється з перспективним управлінням діяльністю організації на основі наукової методології передбачення, використання нових форм і методів ведення бізнесу, його адаптації до динамічних умов зовнішнього ринкового середовища. Головну роль у цьому покликаній зіграти *стратегічний аналіз*, що являє собою новий науковий напрям прикладного характеру, метою якого є адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості організації, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність її діяльності.

*Зміст* стратегічного аналізу полягає в досить детальному та всебічному забезпеченні адаптованої для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень.

*Об'єктом* стратегічного аналізу виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, збутова, виробнича, соціальна стратегія. До стратегічних цілей належать прискорення темпів зростання акціонерного капіталу, підвищення рентабельності, оптимізація ризиків, розширення ринків збуту. Багато в чому вибір стратегічних цілей визначає модель розвитку організації в цілому в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного аналізу використовується як на рівні розроблення великомасштабних прогнозів політичного, фінансового,

інституціонального, економічного рівня, так і в контексті прогнозного управління в рамках організацій. На наш погляд, можна виділити такі *три рівні стратегічного аналізу* відносно макро-, мезо- і мікроуправління, що мають одну методологічну основу, однакові принципи, наступність базових методів дослідження:

- стратегічний макроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні національної економіки держави в цілому, його бюджету, цільових державних програм і т.д., що потребують якісного оцінювання досягнутих агрегованих фінансово-економічних показників, використовуваних для формування глобальних інвестиційних проектів, включаючи бюджети цільових галузевих і соціальних програм і їхній моніторинг;
- стратегічний мезоекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні регіонів, галузей, великих корпорацій, що мають складну вертикально та горизонтально інтегровану організаційно-правову структуру;
- стратегічний мікроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні організації в цілому, напрямів (видів) її діяльності, структурних підрозділів.

Для комплексного рішення різних управлінських завдань на рівні комерційної організації вважаємо за необхідне виділити та систематизувати окремі зв'язані між собою види стратегічного аналізу (табл. 4.1).

Однією з особливостей стратегічного аналізу є перспективна спрямованість, заснована на результатах ретроспективного аналізу й оцінки досягнутого рівня розвитку бізнесу. Ретроспективний аналіз, незважаючи на свою основну контрольну функцію, дозволяє використовувати максимально можливий обсяг детальної інформації, екстраполювати результати виявлених трендів для прогнозування діяльності, коригування стратегічних управлінських рішень, підвищення обґрунтованості бізнесу-планування. Інша особливість стратегічного аналізу полягає у вимірі прогнозного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню результативність управлінських рішень, прийнятих в основних сферах і напрямках діяльності.

Таблиця 4.1

**Класифікація видів стратегічного аналізу [8]**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Вид аналізу</b>
1. Рівень управління	Корпоративний, функціональний, структурний (аналіз діяльності бізнес-одиниць)
2. Стратегічна функція	Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, соціальний, екологічний, ресурсний, дивідендний
3. Суб'єкт	Власники організації, керівництво організації, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори
4. Сутність	Комплексний, домінуючий (найважливіші напрями), локальний, тематичний
5. Періодичність	Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1–3 роки), довгостроковий (більше 3 років), епізодичний (ситуаційний)
6. Метод дослідження об'єкту	Системний, порівняльний, вибіркового, маржинальний, факторний, економіко-математичний
7. Сегмент прогнозування	Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, конгломератна реструктуризація (об'єднання, поглинання), збільшення частки ринку, проникнення та закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування
8. Інформаційна база	Зовнішні джерела (ЗМІ, спеціальні та тематичні аналітичні обзори, опитування, конфіденціальні данні), внутрішня фінансова та нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам. Пропонується сукупність аналітичних інструментів досліджень при реалізації завдань стратегічного економічного аналізу (табл. 4.2).

## Методи стратегічного економічного аналізу [9]

Групи методів стратегічного економічного аналізу		Аналітичні інструменти та способи стратегічного економічного аналізу	
<i>Традиційні (статистичні)</i>			
Стандартні методи		Статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння	
Методи детермінованого факторного аналізу		Індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування	
<i>Економіко-математичні</i>			
Методи елементарної математики		Арифметичні, алгебричні	
Класичний математичний аналіз		Диференціальне, інтегральне та варіаційне обчислення	
Математична статистика		Для одномірних та багатомірних алгебричних сукупностей	
Економетрика		Виробничі функції, «витрати-випуск»	
Математичне програмування		Лінійне, блочне, нелінійне (цілочисельне, квадратичне, параметричне), динамічне	
Дослідження операцій		Управління запасами, теорія ігор, теорія розкладу, сітьове планування та управління, теорія масового обслуговування	
Економічна кібернетика		Системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри	
Математична теорія оптимальних процесів		Максимум Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами, максимум Понтрягіна для управління ресурсами	
Евристичні методи		Метод експертних оцінок, мозкового штурму	
<i>Спеціальні методи</i>			
SWOT	PEST	SNW	Портфельний
Сценарний	Порівняльний	Аналіз моделі Дюпон	R-аналіз

Для стратегічного аналізу та управління в соціально-економічних системах дедалі частіше використовують метод системної динаміки (System Dynamics) або імітаційного динамічного моделювання (System Dynamics Simulation Modeling), основи якого розроблені Дж. Форрестером (США) у 1950-х роках [17]. Загальні положення методу: певну систему можна представити у вигляді складної структури, елементи якої тісно пов'язані та позитивно (чи негативно) впливають один на одного. Зв'язки між елементами можуть бути відкритими та замкнутими (контурними), коли первинна зміна в одному елементі, пройшовши через контур зворотного зв'язку, знову може впливати на той самий елемент. Складність структури і внутрішня взаємодія зумовлюють характер реакції системи на вплив зовнішнього середовища і траєкторію її поведінки у майбутньому: через деякий час вона може відрізнятись від очікуваної (а інколи бути протилежною), тому що поведінка системи може змінитися через внутрішні причини. При імітаційному динамічному моделюванні розробляється модель, що віддзеркалює внутрішню структуру модельованої системи, потім поведінка моделі досліджується на ЕОМ наперед на будь-який час. Це дає змогу дослідити поведінку системи загалом та її окремих складових. Як формальний апарат цього методу використовують когнітивне моделювання [5, 6, 13, 14].

Одним із головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємств галузі. Тому необхідно розробити методологічні положення щодо проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічної орієнтації підприємств, що дасть змогу обґрунтовано обрати напрями стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємств в довгостроковій перспективі.

Більшість зарубіжних вчених розглядають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вітчизняні дослідники погоджуються з такою точкою зору, однак називають цей етап «аналіз середовища», розглядаючи лише в скороченому варіанті, при цьому основний акцент робиться на дослідженні ресурсного потенціалу.

Стратегічний аналіз — багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення

стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Стратегічний аналіз спрямовано на такі основні цілі [12]: визначення інформації, необхідної для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; визначення зовнішнього та внутрішнього впливів; визначення методів, прийнятних для здійснення стратегічного аналізу.

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

- 1) аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;
- 4) стратегічний моніторинг;
- 5) визначення стратегічної орієнтації.

На першому етапі запропонованої методики оцінюють адекватність діючої місії і цілей підприємства виду діяльності та специфіці виробленої продукції і послуг.

Другий етап — аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити шляхом:

- дослідження сучасного стану відповідного комплексу галузей як зовнішнього середовища для підприємств галузі;
- оцінювання стану галузі (галузевий аналіз);
- структурний аналіз, що передбачає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників підприємства галузі.

Третій етап включає аналіз внутрішнього середовища та моделювання функціональних компонент стратегічного потенціалу (виробничий, фінансовий, кадровий, організаційно-управлінський). Цей етап необхідно виділяти тому, що ефективність функціонування та розвитку відповідної галузі характеризується ступенем реалізації стратегічного потенціалу підприємств [3, 4, 16]. З метою кількісної оцінки ефективності використання компонент будуються економетричні моделі стратегічного потенціалу [11]. Отримані залежності визначатимуть взаємозв'язки основних показників діяльності підприємства, дозволять виявити резерви ресурсів, приховані диспропорції витрат, слугуватимуть основою для прогнозування. Використання моделей стратегічного потенціалу дасть підвищити результативність і якість стратегічного аналізу, що призведе до обґрунтованого прийняття стратегічних управлінських рішень.

На четвертому етапі стратегічного аналізу проводиться стратегічний моніторинг, який передбачає процес збирання стратегічної інформації та порівняння її характеристик з очікуваними значеннями. Головна вимога до стратегічного моніторингу полягає в тому, що інформація має відбивати дійсний стан та тенденції змін у стратегічному інтервалі часу [10].

Враховуючи значну динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідно забезпечити безперервність стратегічного моніторингу та аналізу із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що уможливить своєчасне прийняття стратегічних рішень. Під час стратегічного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища мають бути досліджені три основних категорії об'єктів [1]: чинники й тенденції; головні суб'єкти, від яких залежить надходження ресурсів; реальні та потенційні партнери і конкуренти.

Для здійснення стратегічного моніторингу та аналізу внутрішнього середовища мають бути досліджені також три основних категорії об'єктів: ресурси (вхідні дані), поточна стратегія (процес), якість роботи системи (вихідні дані). Останнє передбачає наявність системи критеріїв та показників, відповідної методики, за якою має здійснюватися оцінювання ефективності функціонування організацій, можливість порівняння прогнозних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

П'ятий етап передбачає визначення стратегічної орієнтації для обґрунтування та вибору пріоритетів при формуванні стратегії стійкого розвитку підприємства. Під стратегічною орієнтацією розуміється сукупність функціональних орієнтирів для формування стратегії стійкого розвитку підприємства, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

## 4.2. SWOT-аналіз

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT-аналізу. Головна мета SWOT-аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї



стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони — це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи.

**1. Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та визначення рівня їх впливу.** На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

#### Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації		
	Висока (В)	Середня (С)	Низька (Н)
Високий (В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН


Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їхній вплив середній, а значення досить високе. Останні чинники можна не брати до уваги.


**2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність організації.** При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їхній вплив на діяльність організації. Матрицю можливостей будують згідно з табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	Поле «висока ймовірність із сильним впливом»	Поле «висока ймовірність з помірним впливом»	Поле «висока ймовірність з невеликим впливом»
Середня	Поле «середня ймовірність із сильним впливом»	Поле «середня ймовірність з помірним впливом»	Поле «середня ймовірність з невеликим впливом»
Низька	Поле «низька ймовірність із сильним впливом»	Поле «низька ймовірність з помірним впливом»	Поле «низька ймовірність з невеликим впливом»

 — можливості, що потрапили на ці поля, мають велике значення для організації і повинні бути обов'язково виконані;

 — можливості, що потрапили на ці поля, можна використати лише за наявності достатніх ресурсів або певних умов.


**3. Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність організації.** Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, може проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози


зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля ВР, ВК, СР, найбільш небезпечні для подальшого розвитку організації і потребують термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля ВВ, СК, НР, також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше.

Таблиця 4.5

## Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Поле «висока ймовірність руйнування»	Поле «висока ймовірність критичного стану»	Поле «висока ймовірність важкого стану»	Поле «висока ймовірність “легких ударів”»
Середня	Поле «середня ймовірність руйнування»	Поле «середня ймовірність критичного стану»	Поле «середня ймовірність важкого стану»	Поле «середня ймовірність “легких ударів”»
Низька	Поле «низька ймовірність руйнування»	Поле «низька ймовірність критичного стану»	Поле «низька ймовірність важкого стану»	Поле «низька ймовірність “легких ударів”»

 — загрози, що потрапили на ці поля, повинні бути в полі зору керівництва і мають бути першочерговими для усунення;

 — загрози, що потрапили на ці поля, не повинні випадати з поля зору керівництва, яке повинно уважно відслідковувати їхній розвиток.

**4. Оцінити внутрішнє середовище організації. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації.** Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається за доцільне при сильному впливі на організацію такому фактору надавати значення «S», при помірному — «N», слабкому — «W».

**5. Побудова матриці SWOT-аналізу.** Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за

рівнем впливу на діяльність організації дає можливість сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами організації, загрозами та можливостями зовнішнього середовища — заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

**Матриця SWOT-аналізу**

<b>Зовнішнє середовище</b>		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1 2 ...		1 2 ...	
<b>Внутрішнє середовище</b>					
		Сильні сторони 1 2 ...	Оцінка в балах	Поле «СіМ» (Сила і Можливості)	Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)
		Слабкі сторони 1 2 ...		Поле «СліМ» (Слабкість і Можливості)	Поле «СліЗ» (Слабкість і Загрози)

У верхній лівій частині цієї матриці записують проранговані можливості, а у верхній правій частині загрози зовнішнього середовища організації. Зліва відповідно вписуються сильні та слабкі сторони організації. На кожному з чотирьох полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами організації. Встановлені взаємозв'язки будуть формувати стратегічні альтернативи та проблеми розвитку.

Поле СіМ (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей,

що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства і можливостей зовнішнього середовища з мінімальною оцінкою. Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в поле СіМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою.

Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою та загроз із максимальною значущістю повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку сильних сторін підприємства та мінімальну оцінку загроз зовнішнього середовища.

Поле СЛіМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в цьому полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та мінімальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СЛіЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і загроз із максимальною оцінкою. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід орієнтуватися на мінімальну оцінку слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі.

Для визначення пріоритетності поля SWOT-матриці, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в таблицях, що рекомендуються, а саме табл. 4.7.

Таблиця 4.7 [7, с. 165–167]

## Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
СiM	Стратегія диверсифікації, стратегія горизонтальної інтеграції	6 (3+3)
	Стратегія вертикальної інтеграції, стратегія інтенсивного зростання, стратегія обмеженого зростання	5 (2+3) або 4(2+2)
	Стратегія скорочення та переорієнтації	4 (3+1) або 3 (2+1)
СiЗ	Стратегія вертикальної інтеграції, стратегія скорочення та переорієнтації	6 (3+3) або 5 (3+2)
	Стратегія обмеженого зростання	4 (3+1)
	Стратегія відсічення зайвого	5 (2+3) або 4(2+2)
СЛiM	Стратегія обмеженого зростання, стратегія відсічення зайвого та переорієнтації	6 (3+3) або 5 (2+3) або 5 (3+2) або 4(2+2)
	Стратегія інтенсивного зростання, стратегія вертикальної інтеграції	4 (1+3)
СЛiЗ	Стратегія ліквідації	6 (3+3)
	Стратегія скорочення та переорієнтації	4 (3+1)
	Стратегія відсічення зайвого	5 (2+3) або 5 (3+2) або 4(2+2) або 4 (1+3)

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

Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу оброблення

результатів. Економіко-математичні методи досить обмежено використовуються в практиці SWOT-аналізу через нестачу достовірної статистичної та іншої інформації (умови господарювання, значний вплив тіньової економіки).

### 4.3. Стратегічний баланс потенціалу підприємства

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Збільшувати частку тільки одного елемента стратегічного потенціалу недоцільно, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексно використовувати всі ресурси. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрямок вектора початкових умов [5].

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства — це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства (табл. 4.8). У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

Оцінювання потенціалу підприємства (ПП) з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз виглядатиме так:

$$\text{ПП} = A_{\text{ст}} - \Pi_{\text{ст}}, \quad (4.1)$$

де  $A_{\text{ст}}$  — стратегічні активи;

$\Pi_{\text{ст}}$  — стратегічні пасиви.

Таблиця 4.8

## Стратегічний баланс потенціалу підприємства

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Час впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу	Час впливу
I. Сильні сторони 1.1. 1.2. .....			I. Слабкі сторони 1.1. 1.2. .....		
Загалом за розділом I (CC <sub>т</sub> )			Загалом за розділом I (C <sub>л</sub> C <sub>т</sub> )		
II. Зовнішні можливості 2.1. 2.2. .....			II. Зовнішні загрози 2.1. 2.2. .....		
Загалом за розділом II (ЗМ)			Загалом за розділом II (ЗЗ)		
Всього стратегічні активи (CC <sub>т</sub> +ЗМ)			Всього стратегічні пасиви (C <sub>л</sub> C <sub>т</sub> + ЗЗ)		

Щоб вибрати адекватну стратегію фінансовим результатам підприємства, фінансові показники групують за їхнім впливом на фінансові можливості підприємств у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. В основу групування покладено економічну сутність показників, характеристику впливу на фінансові можливості та представлено можливості щодо зміни напряму впливу. До показників, які визначають фінансові можливості підприємств, відносять табл. 4.9.



## Моделі фінансового стану підприємства

Модель підприємства	Характеристики фінансового положення за горизонтами зростання			Можливі варіанти розвитку підприємства
	Поточний	Середньостроковий	Довгостроковий	
Стиійка рівновага (I)	$K_{ал} > 0,5;$ $K_{шл} > 1,5;$ $K_a >> 0,6;$ $K_{ооа} < K_{ооаН}$	$K_{п} > 2;$ $K_{звок} > 0,5;$ $K_{фн} > 1;$ $ЧР_{еа} >> 0$	$K_{п} >> 2;$ $Ч_{рек} >> 0;$ $K_{овк} \approx K_{овкН}$	Подальше вдосконалення функціонування підприємства на основі перспективних напрямів діяльності
Стиійка нерівновага (II)	$K_{ал} < 0,5;$ $K_{шл} > 1;$ $K_a \approx 0,6;$ $K_{ооа} < K_{ооаН}$	$1 < K_{п} < 2;$ $0,3 < K_{звок} < 0,5;$ $0,9 < K_{фн} < 1;$ $ЧР_{еа} > 0$	$1,5 < K_{п} < 2,0;$ $Ч_{рек} >> 0;$ $K_{овк} < K_{овкН}$	Стабілізація фінансового стану та встановлення ринкової рівноваги
Нестійка нерівновага (III)	$K_{ал} < 0,3;$ $K_{шл} > 0,5;$ $K_a < 0,6;$ $K_{ооа} < K_{ооаН}$	$0,5 < K_{п} < 1;$ $0,1 < K_{звок} < 0,3;$ $0,8 < K_{фн} < 0,9;$ $0 < ЧР_{еа} < 5$	$K_{п} < 1,0;$ $0 < ЧР_{ек} < 10;$ $K_{овк} < K_{овкН}$	Розширення ринкових можливостей для подолання задольного фінансового стану
Кризова нестиійка нерівновага (IV)	$K_{ал} < 0,2;$ $K_{шл} > 0,3;$ $K_a < 0,4;$ $K_{ооа} < K_{ооаН}$	$0,3 < K_{п} < 0,5;$ $K_{звок} < 0,1;$ $0,7 < K_{фн} < 0,8;$ $ЧР_{еа} > 0$	$K_{п} > 1,0;$ $0 < Ч_{рек} < 5;$ $K_{овк} < K_{овкН}$	Розроблення антикризових заходів з метою стабілізації фінансового та ринкового стану підприємства
Катастрофічна нестиійка нерівновага (V)	$K_{ал} < 0,1;$ $K_{шл} < 0,1;$ $K_a < 0,2;$ $K_{ооа} < K_{ооаН}$	$0,1 < K_{п} < 0,3;$ $K_{мвок} < 0,2;$ $0,5 < K_{фн} < 0,7;$ $0 < ЧР_{еа} < 10,5$	$K_{пл} > 1,0;$ $0 < Ч_{рек} < 10,5;$ $K_{овк} > K_{овкН}$	Недопущення банкруства, розроблення заходів закріплення ринкових позицій, скорочення збиткових напрямів діяльності

- у короткостроковому періоді відносяться:
  - коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ );
  - коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{шл}$ );
  - коефіцієнт автономії ( $K_a$ );
  - коефіцієнт оборненості оборотних активів ( $K_{ооа}$ );
- в середньостроковому періоді:
  - загальний коефіцієнт покриття ( $K_{п}$ );
  - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ( $K_{звок}$ );
  - коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів ( $K_{фн}$ );
  - рентабельність сукупних активів за чистим прибутком ( $Ч_{реа}$ );
- у довгостроковому періоді:
  - загальний коефіцієнт покриття ( $K_{п}$ );
  - рентабельність власного капіталу за чистим прибутком ( $Ч_{рек}$ );
  - коефіцієнт оборненості власного капіталу ( $K_{овк}$ ).

При визначенні впливу на фінансові можливості за різними часовими горизонтами враховувались інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства [18]. Для підприємств, фінансові можливості яких характеризуються як обмежені, пропонуються шляхи розширення фінансування: управління дебіторською, кредиторською заборгованостями, дотримання нормативних значень при управлінні товарно-матеріальними запасами підприємств, введення жорсткої системи бюджетування, оптимізація дефіцитного грошового потоку (прискорення-уповільнення платіжного обороту).

Аналіз фактичних даних виробничо-господарської діяльності підприємств України показав, що існує взаємозв'язок між типом фінансової стійкості функціонування підприємства та стратегією розвитку [2, с. 30].

Взаємозв'язок моделі фінансового стану та стратегічного балансу підприємства дозволяє з високим ступенем вірогідності прогнозувати напрям зміни функціонування підприємства та обрати відповідну стратегію розвитку (табл. 4.10).

В результаті проведеного дослідження слід зазначити, що фінансова стійкість функціонування, стратегічний баланс потенціалу під-

приємства, баланс позитивних і негативних внутрішніх та зовнішніх факторів є умовами, які забезпечують розвиток підприємства.

Структурні зміни потенціалу ефективні, якщо призводять до однакової граничної корисності при реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства. Від своєчасної ідентифікації та оцінки інтенсивності впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стратегічний потенціал і його структурні елементи залежить ефективність реалізації стратегії підприємства.

Таблиця 4.10

## Прогнозування зміни функціонування підприємства

Стратегія розвитку підприємства	Модель фінансового стану	Стратегічний баланс	Баланс факторів впливу
Організація, створення	Ефективна та перспективна за умов п. 2 таблиці		
Розвиток, становлення	Стійка рівновага та стійка нерівновага	$A_{cr} \gg \Pi_{cr}$ $CC_{\tau} \gg C_{л}C_{\tau}$	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ \gg \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$
Стабілізація, зрілість	Стійка нерівновага та нестійка нерівновага	$A_{cr} > \Pi_{cr}$ $CC_{\tau} > C_{л}C_{\tau}$	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ = \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$
Деградація, спад	Нестійка нерівновага та кризова нестійка нерівновага	$A_{cr} < \Pi_{cr}$ $CC_{\tau} < C_{л}C_{\tau}$	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ < \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$
Реорганізація, оновлення	Можлива за умов п. 2–4 таблиці		
Ліквідація, банкрутство	Катастрофічна нестійка нерівновага	$A_{cr} \ll \Pi_{cr}$ $CC_{\tau} \ll C_{л}C_{\tau}$	$\sum_{i=1}^n X_i^+ + \sum_{j=1}^m Y_j^+ \ll \sum_{i=1}^n X_i^- + \sum_{j=1}^m Y_j^-$

$n, m$  — кількість факторів відповідно зовнішнього та внутрішнього середовищ;

$X_n^+, X_n^-$  — фактори внутрішнього середовища, які здійснюють позитивний і негативний впливи відповідно;

$Y_m^+, Y_m^-$  — фактори зовнішнього середовища, які здійснюють позитивний і негативний впливи відповідно.

Таблиця 4.11

**Матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства стратегічним напрямкам його розвитку**

Стратегічні напрями розвитку	Інтегральне значення складових стратегічного потенціалу підприємства та прогнозна оцінка зростання їх рівня												Інтегральний рівень стратегічного потенціалу										
	Виробничий		Ресурсо-сировинний		Фінансовий		Маркетинговий		Інноваційний		Інвестиційний			Трудовий		Організаційно-управлінський		Інфраструктурний					
	різень	протозамін	різень	протозамін	різень	протозамін	різень	протозамін	різень	протозамін	різень	протозамін		різень	протозамін	різень	протозамін	різень	протозамін				
1. Забезпечення «виживання»	Д	+	Д	=	Д	=	Д	=	Д	+	Д	-	Д	+	Д	=	Д	=	Д	=	С	Ср	+
2. Мінімізація ресурсовитрат	Д	=	Д	+	Д	+	Д	=	Д	++	Д	=	Д	++	Д	=	Д	=	Д	=	С	Н	+
3. Розширення частки ринку	С	++	С	+	С	=	С	+	С	=	С	+	С	+	С	+	С	++	С	+	С	В	+
4. Максимізація прибутку	С	+	С	=	С	+	С	=	С	=	С	=	С	=	С	=	С	=	С	=	С	Ср	+
5. Освоєння нових ринків	П	+	П	+	П	=	П	++	П	+	П	+	П	+	П	+	П	++	П	+	П	В	++
6. Зростання масштабів виробництва	П	++	П	+	П	++	П	=	П	+	П	+	П	+	П	++	П	+	П	+	П	В	++
7. Розроблення та впровадження інновацій	П	=	П	+	П	-	П	=	П	++	П	+	П	+	П	+	П	=	П	=	П	В	++
8. Реалізація інвестиційних проєктів	П	=	П	=	П	=	П	=	П	++	П	++	П	+	П	+	П	+	П	+	П	В	++

Д — досягнутий рівень стратегічного потенціалу;  
 С — стабільний рівень стратегічного потенціалу;  
 П — перспективний рівень стратегічного потенціалу;

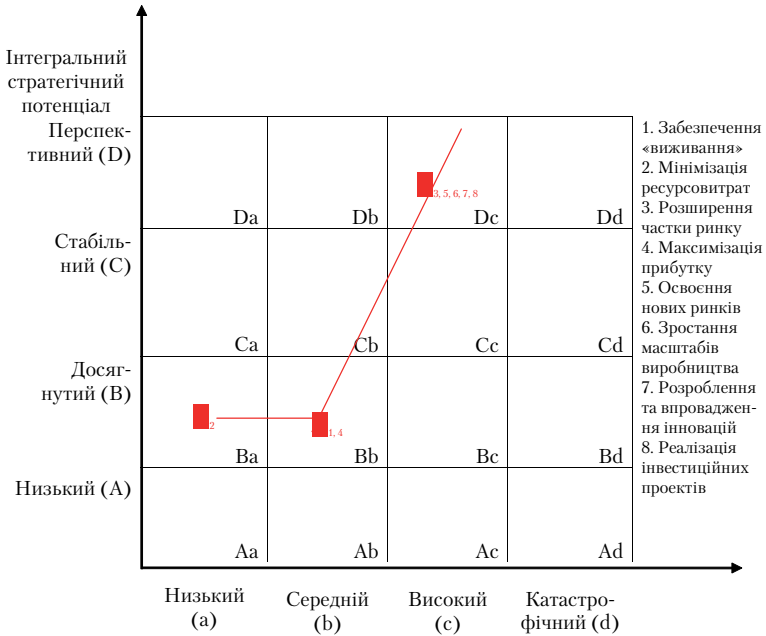
+ — збільшення;  
 ++ — значне збільшення;  
 = — зменшення;  
 — — незмінний стан;

Н — низький ризик;  
 Ср — середній ризик;  
 В — високий ризик

Узагальнююча матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства напрямам розвитку (табл. 4.11) дозволяє визначити фактичне забезпечення розроблених напрямів структурними компонентами його стратегічного потенціалу, прогнозує оцінку росту їх рівня, врахування інтегральної оцінки сукупного досягнутого рівня потенціалу та інтегрального ризику.

Для кожного стратегічного напрямку розвитку підприємства визначити доцільність їх реалізації в даній стратегічній зоні господарювання (рис. 4.1).

Таким чином, формування довгострокових цілей і реалізація стратегічних напрямів розвитку орієнтовані на розвиток стратегічного потенціалу при ситуаційному моделюванні сильних сторін підприємства в нестабільних умовах функціонування.



■ – стратегічний напрям розвитку підприємства

Рис. 4.1. Матриця визначення стратегічної позиції підприємства в зоні господарювання

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Порівняти стратегічний аналіз та SWOT-аналіз?
2. Місце та значення SWOT-аналізу у формуванні стратегії організації.
3. Визначення рівня впливу факторів на діяльність організації.
4. Оцінювання ймовірності використання можливостей та їх вплив на діяльність організації.
5. Матриця загроз.
6. Оцінювання внутрішнього середовища організації за допомогою SWOT-аналізу.
7. Оцінювання зовнішнього середовища організації методом SWOT-аналізу.
8. Матриця SWOT-аналізу.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

### *SWOT-аналіз ВАТ «Телекомунікації»*

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (I етап SWOT-аналізу) встановлюємо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складаємо матрицю SWOT.

У ліву частину матриці SWOT (рис. 4.2) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства. При цьому використовуються вихідні дані стратегічного аналізу.

На основі складеної матриці для формулювання стратегічних проблем підприємства та альтернатив його розвитку в кожному полі матриці встановили та проаналізували всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних факторів.

Зовнішнє середовище	Оцінка в балах	Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
<b>Внутрішнє середовище</b>					
<b>Сильні сторони</b>					
<b>1. Організація:</b> Чіткі орієнтири розвитку	3	<b>1. Конкуренція:</b> Значний ринковий потенціал в Україні Відсутність великих конкурентів на ринку	3 2	<b>1. Конкуренція:</b> Навмисність фірм-конкурентів Розширення обсягів надання послуг	3 3
Навчальність детального аналізу діяльності	3	<b>2. Збут:</b> Удосконалення якості обслуговування	3	<b>2. Збут:</b> Зростаючі витрати на підготовку кадрів	2
Служба управління компанією	3	Культура спілкування з клієнтом	2	Проблеми з просуванням послуг	2
Ефективна структура управління	3	Об'єднати в різних містах країни	2	<b>3. Попит:</b> Зменшення попиту на електронні зв'язок	2
Оптимізація структури	2	Розширення мережі	2	<b>4. Економічні фактори:</b>	3
Щорічний звіт	3	<b>3. Попит:</b>			
Орієнтація керівництва на найповніше задоволення споживачів		Високий попит на якісний зв'язок	2	Недостатність фінансових інвестицій	3
<b>3. Фінанси:</b> Позитивна динаміка фінансових показників	2	Комунікації зі споживачами	2	Нестабільність економічної ситуації	1
<b>4. Маркетинг:</b> Проведення постійних акцій, надання знижок	3	<b>4. Економічні фактори:</b> Зацікавленість іноземних інвесторів у вкладанні довгострокових інвестицій	2	Швидкі темпи інфляції	
Висока впізнаваність підприємства	2	Зростаючий ринок	3		
Вивчення потреб споживачів	3	Доступність кредиту	1		
Використання перспективних методів продаж	2	Розроблення технічно орієнтованої стратегії, що передбачає дослідження надання нових видів послуг та значний рівень попиту на телекомунікаційні послуги		Застосування реактивної стратегії, сутність якої полягає у отриманні прибутку за рахунок надання трафіку підприємства мобільним операторам	
Об'єднання служб продукту	2				
Високий рівень сервісу	3				
Робота бренд-менеджерів	3				
Широкий асортимент послуг	3				
<b>Слабкі сторони</b>					
<b>1. Організація:</b> Розподілення у питаннях управління	3				
Система управління, фінансова зв'язність	3				
<b>3. Фінанси:</b> Різні джерела фінансування	3				
Значні витрати на оновлення основних фондів	2				
<b>4. Персонал:</b> Неприйнятті персоналом нововведення	2				
Недостатня кваліфікація персоналу	2				
		Експансивна стратегія передбачає завоювання більшої частки ринку за рахунок слабших конкурентів		Стратегія персоніфікації, яка передбачає більш активну діяльність у наданні послуг Інтернет, ніж послуг фіксованого зв'язку	

Рис. 4.2. Матриця SWOT-аналізу ВАТ «Телекомунікації»

Таблиця 4.12

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних  
проблем підприємства**

<b>Поле матриці SWOT</b>	<b>Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі</b>	<b>Оцінка факторів, у балах</b>
СiМ	1. Орієнтація керівництва на найповніше задоволення споживачів і вдосконалення якості обслуговування	3
	2. Ефективна структура управління і офіси у всіх регіонах	2
	3. Високий рівень сервісу і комунікації зі споживачами	3
СЛМ	1. Значні витрати на фінансування основних фондів і зацікавленість у фінансуванні інвесторами	3
	2. Неприйняття персоналом нововведень і культура спілкування з клієнтами	2
СiЗ	1. Зменшення попиту і надання знижок, проведення акцій	2
	2. Зменшення попиту на електрозв'язок і широкий асортимент послуг	3
СЛЗ	1. Зростання витрат на підготовку кадрів і недостатня кваліфікація персоналу	3
	2. Недостатність фінансових інвестицій, а також різні джерела фінансування	2

Аналізуючи дані табл. 4.12, можна сказати, що підприємство має як сильні сторони (ефективна структура управління, високий рівень сервісу), так і слабкі (значні витрати на фінансування, неприйняття персоналом нововведень), так відповідно і загрози, і можливості зовнішнього середовища.

Аналізуючи табл. 4.13, можна зауважити, що для підприємства характерні стратегічні альтернативи, які поєднують сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.



## Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Розроблення технічно орієнтованої стратегічної альтернативи, що передбачає поєднання надання нових видів послуг та значний рівень попиту на телекомунікаційні послуги. 2. Постійна орієнтація керівництва на найповніше задоволення споживачів і вдосконалення якості обслуговування підвищить прибутки компанії	3  2
СЛіМ	1. Експансивна стратегічна альтернатива передбачає завоювання більшої частки ринку за рахунок слабкіших конкурентів. 2. Неприйняття персоналом нововведень і культура спілкування з клієнтами	2  2
СіЗ	1. Застосування реактивної стратегічної альтернативи, сутність якої полягає в отриманні прибутків за рахунок надання трафіку підприємства мобільним операторам. 2. Запобігання зменшенню попиту за рахунок надання знижок та проведення акцій	3  2
СЛіЗ	1. Стратегічна альтернатива переорієнтації, яка передбачає більш активну діяльність у наданні послуг Інтернет, ніж послуг фіксованого зв'язку, внаслідок чого підприємство отримає значні переваги на ринку. 2. Пошук різних джерел фінансових інвестицій	2  3

**SWOT-аналіз ВАТ «Хлібпродукт»**

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей устанавлюємо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT (табл. 4.14). Кожний показник оцінюється за 3-бальною шкалою.

Таблиця 4.14

**Матриця SWOT-аналізу**

<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Можливості:</b>		<b>Загрози:</b>	
		1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 2. Державна підтримка агропромислового комплексу. 3. Залучення кредитів. 4. Підвищення конкурентних позицій. 5. Зростання попиту на товари преміум-класу	3  2  1  2  1	1. Нестабільність у суспільстві. 2. Неприятлива політика уряду. 3. Неприятливі демографічні зміни. 4. Поява нових конкурентів. 5. Посилення торгової сили поставачальників	2  3  1  3  2
<b>Сильні сторони:</b>					
1. Передова технологія, сучасне обладнання.	3	Поле СіМ	Поле СіЗ	2. Переваги в сфері якості товарів.	3
3. Сильний та динамічний менеджмент компанії, високі стандарти управління.	2				
4. Висока позиція на ринку.	2				
5. Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів.	1				
6. Широкий асортимент.	1				
7. Наявність інноваційної лабораторії	3				

Продовження табл. 4.14

<b>Слабкі сторони:</b>			
1. Відсутність власної торгової марки у всьому регіоні присутності.	3		
2. Концентрація бізнесу лише в п'яти областях України.	3		
3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства.	2		
4. Недостатні власні можливості вирощування зерна, виробництва борошна та роздрібної реалізації.	3	Поле СЛіМ	Поле СЛіЗ
5. Відсутність системи стимулювання покупців.	3		
6. Неповна завантаженість виробничих потужностей.	1		
7. Висока плинність кадрів	2		

Використовуючи цю схему, аналізуємо стратегічні проблеми і стратегічні альтернативи в кожному з полів — там, де стикаються сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами. Спершу попарно проаналізуємо фактори проблем і занесемо в таблицю (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства**

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Збільшення випуску продукції для задоволення зростаючого попиту. 2. Розширення асортименту товарів преміум-класу.	3 3
СЛіМ	1. Неефективне використання залучених кредитів через неповну завантаженість виробничих потужностей. 2. Втрата клієнтів через відсутність системи стимулювання покупців. 3. Часткове задоволення попиту через концентрацію бізнесу всього у п'яти областях України	3 3 2

Продовження табл. 4.15

СіЗ	1. Поява нових конкурентів, посилення конкурентної боротьби, втрата позицій на ринку.	3
	2. Погіршення репутації та іміджу в результаті несприятливих дій уряду	2
СЛіЗ	1. Прихильність споживачів до торгових марок нових конкурентів.	3
	2. Диктування умов постачальниками.	2
	3. Висока плінність кадрів за кордон через нестабільність у суспільстві	2

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку. Інформація для складання альтернатив береться з матриці SWOT (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства**

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Розширення випуску продукції за рахунок використання новітніх технологій.	3
	2. Розроблення інноваційною лабораторією нового асортименту товарів преміум-класу	3
СЛіМ	1. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок повного завантаження виробничих потужностей.	3
	2. Залучення нових клієнтів завдяки створенню ефективної системи стимулювання покупців.	3
	3. Розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки, зокрема освоєння нових ринків інших областей України	2

Продовження табл. 4.16

СіЗ	1. Завоювання ще більшої частки ринку за рахунок використання таких конкурентних переваг як висока якість та широкий асортимент.	3
	2. Створення сприйняття образу компанії як сильного, надійного та незалежного лідера на ринку	2
СЛіЗ	1. Створення власної торгової марки.	3
	2. Пошук та співпраця з новими постачальниками.	2
	3. Удосконалення системи мотивації з метою насадження прихильності працівників до підприємства	2

Отримані стратегічні альтернативи будуть використані для розроблення загальної і функціональної стратегії компанії.

#### ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. *Брайсон Дж. М.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій: Пер. з англ. — Л.: Літопис, 2004. — 352 с.
2. *Забродский В. А., Кизим Н. А.* Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем: Наукове видання. — Харків: Бізнес-Інформ. — 2000. — 70 с.
3. *Козловський В. О., Причепя І. В.* Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства // Вісник Вінницького політехнічного інституту. — 2007. — № 3. — С. 28–33.
4. *Краснокутська Н. С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури. — 2005. — 352 с.
5. *Кулинич А. А.* Система моделирования плохо определенных нестационарных ситуаций // Тр. второй междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуации». — М.: ИПУ РАН. — 2002. — С. 44–50.
6. *Максимов В. И.* Когнитивный анализ и управление развитием ситуации // Мат. 1-й междунар. конференции в 3-х томах. Т. 2 / Сост. В. И. Максимов. — М.: Ин-т проблем управления РАН, 2001. — С. 10–22.
7. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.
8. *Пласкова Н. С.* Методология стратегического анализа результативности бизнеса: Монографія — М.: Креативная экономика, 2007.

9. *Пласкова Н. С.* Теория и практика стратегического экономического анализа результативности бизнеса: Монография — М.: МАКС-ПРЕСС, 2007.

10. *Плютова А. В.* Мониторинг промышленного предприятия как информационная поддержка принятия стратегических управленческих решений // Социально-экономические проблемы дотационного региона: Матер. Российской науч.-практ. конф. — Курган: изд-во Курган. гос. ун-та, 2006. — С. 102–103.

11. *Плютова А. В.* Эконометрическое моделирование стратегического потенциала предприятий химического и нефтегазового машиностроения // Вестник Оренбург. гос. ун-та. — 2007. — № 2. — С. 150–155.

12. *Почепцов Г. Г.* Стратегия. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2005. — 384 с.

13. *Робертс Ф. С.* Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экономическим задачам. — М.: Наука, 1986. — 496 с.

14. *Силов В. Б.* Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. — М.: ИНПРО-РЭС, 1995. — 228 с.

15. *Сущенко Е. А.* Формирование стратегического потенциала предприятия в условиях априорно агрессивной внешней среды // Прометей: региональный сб. науч. тр. по экономике. Донецкий экономико-гуманитарный институт. — Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд.», 2002. — № 3 (9). — С. 152–162.

16. *Федонін О. С., Репіна О. М., Олексюк О. І.* Потенціал підприємства: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ. — 2006. — 316 с.

17. *Форрестер Дж.* Мировая экономика. — М.: Наука, 1978. — 430 с.

18. *Юрій Е. О.* Фінансове планування в системі стратегічного розвитку підприємства // Наук. праці Нац. ун-ту харчової промисловості. — Економічні науки. — 2005. — № 17. — С. 267–269.

## РОЗДІЛ 5

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

### 5.1. Основні поняття конкурентоспроможності організації

Для стійкого розвитку економіки України в напрямі створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин велике значення має дослідження поняття конкурентоспроможності. Вітчизняним підприємствам необхідно врахувати, що сутність конкурентної боротьби на нинішньому етапі полягає не стільки в діях проти підприємств суперників, скільки в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів. Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискоренні НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму [2].

Рівень конкурентоспроможності підприємства полягає в можливості адекватної реакції підприємства на дії конкурентів. Реакція повинна сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства чи його зростанню. **Конкурентний статус організації** — це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій організації при формуванні стратегічних позицій за методом «Дженерал Електрик» — «МакКінсі» [9]. На конкурентний статус підприємства впливає інтенсивність конкуренції в підсекторі. Підсектор охоплює групу підприємств, які випускають взаємозамінну продукцію. Інтенсивність конкуренції визначається п'ятьма факторами: вхідними і вихідними

бар'єрами, фазою життєвого циклу підсектора, тиском через товари-субститути; здатністю покупців дійти згоди, здатністю постачальників дійти згоди [7].

Оцінка інтенсивності конкуренції є необхідним елементом підготовки маркетингових заходів, розроблення стратегії конкуренції. Через складність безпосереднього оцінювання відносин факторів конкурентного середовища можливе непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, яке ґрунтується на оцінюванні реально контрольованих дій цих відносин. Аналіз підходів до оцінювання інтенсивності конкуренції [1] дав змогу виділити три агрегованих показники, що визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку. Вплив перелічених вище показників на інтенсивність конкуренції подано у вигляді табл. 5.1.

Таблиця 5.1

## Інтенсивність конкуренції

Темпи зростання ринку (фази життєвого циклу)	Розподіл ринкових часток	Рівень рентабельності ринку	Фактори, що посилюють інтенсивність конкуренції
Зародження	Монополізований ринок, великий розкид в ринкових частках	Високий рівень рентабельності ринку	Насичення ринку товаром, збільшення кількості конкурентів, зниження ціни на продукцію, зниження рівня рентабельності ринку
Прискорення зростання			
Уповільнення зростання	Низький коефіцієнт варіації ринкових часток, частки досить великі	Низький рівень рентабельності ринку	
Зрілість			
Загасання			

Переваги однієї з конкуруючих сторін можна інтерпретувати як силу, з якою суперник витісняється з ринку. Чим вищий рівень цієї переваги і чим більше вона зберігається, тим швидше йде процес заміщення суперника [18]. **Конкурентні переваги** — це характеристики, властивості товару або торгової марці, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами [10]. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відносяться як до самого то-



вару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продаж. Виділяють три основні підходи до управління конкурентними перевагами (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Порівняльна характеристика підходів до управління конкурентними перевагами [15]**

Ключові ознаки підходів	Підходи до управління конкурентними перевагами		
	Пасивний	Адаптивний	Креативний
Мета діяльності	Розв'язання поточних проблем	Пристосування до змін у зовнішньому середовищі задля виживання	Передбачення можливостей та активне формування конкурентних переваг задля досягнення довгострокового успіху
Рівень менеджменту	Низький	Помірний	Високий
Функціональний акцент	Виробництво	Маркетинг або виробництво	НДДКР або загальний менеджмент
Розв'язання проблем	При виникненні; методом спроб і помилок	При виникненні; на підставі діагностики	Передбачення та творче розв'язання
Розподіл повноважень	Повноваження слабо підкріплені відповідальністю	Достатньо жорсткий	Гнучкий, передбачає взаємодопомогу
Мотивація вищого керівництва	Установлення контролю над підприємством / особисте збагачення	Збереження свого статусу / збереження підприємства	Прагнення успіху фірми
Мотивація спеціалістів і рядових працівників	Збереження робочого місця	Праця на користь організації, яка адекватно винагороджується	Власне «зростання» разом зі «зростанням» організації
Ставлення до ризику	Негативне	Нейтральне	Позитивне

Продовження табл. 5.2

Ставлення до змін	Негативне	Позитивне (за необхідності)	Пошук та прискорення
Вертикальні комунікації	Слабко розвинуті	Розвинуті (зверху-вниз)	Розвинуті (зверху-вниз і знизу-вгору)
Горизонтальні комунікації	Нерозвинуті	Слабко розвинуті	Розвинуті
Інформаційне забезпечення	У зародковому стані	Зорієнтоване на тактичний моніторинг	Зорієнтоване на стратегічний моніторинг

При адаптивному підході до управління конкурентними перевагами керівництво фірми, ґрутуючись на попередньому досвіді, намагається зберегти позиції на ринку шляхом пристосування до змін, які виникають у зовнішньому середовищі. Таке пристосування здійснюється, зокрема, за допомогою копіювання кращих розробок і конкурентних переваг суперників з метою збереження «статус-кво». Адаптивний підхід притаманний значній частині великих українських швейних фабрик. Вітчизняні виробники одягу запозичують передовий досвід, насамперед, іноземних конкурентів, намагаючись адаптувати його до реалій внутрішнього ринку.

Креативний підхід ґрунтується не лише на систематичному моніторингу ринкових змін і швидкому реагуванні на них, а й на активному, творчому формуванні конкурентних переваг за рахунок розробки та впровадження нових продуктів і технологій, пошуку нових груп споживачів, освоєння перспективних сегментів і налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків. Організації, яким властивий такий підхід до управління конкурентними перевагами, не зупиняються на певних досягненнях, а намагаються постійно покращувати свою діяльність, підвищувати власний потенціал і знаходити нові можливості для зростання. Найбільш перспективним з позицій захоплення лідируючих позицій на ринку, безперечно, є креативний підхід, однак у чистому вигляді на багатьох вітчизняних підприємствах він ще, на жаль, не сформований [4].

Основними **методами конкурентної боротьби** є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту

продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію великих науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби — фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо.

Особливістю сучасної конкуренції є те, що вона ведеться не без допомоги держави (на міжнародному рівні) і регулюється механізмом антимонопольного законодавства [2]. Отже, конкуренція є найбільш ефективним засобом взаємної координації взаємних дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їхню діяльність.

Конкуренція породжує конкурентне середовище. Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців внаслідок пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

**Конкурентоспроможність** — це здатність об'єкта, що характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами [16].

**Конкурентоспроможність організації** може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту саму організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті — ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожного зі створених у

структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання [9].

Конкурентоспроможність фірми нерозривно пов'язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має певні особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом. Ступеневі зміни проілюстровано на рис. 5.1. Заштрихована зона показує зону конкуренції, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Межа цієї зони йде вгору, що означає: якщо навіть підприємство є конкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалюватися, щоб залишитись конкурентоспроможним у майбутньому. Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, темпів покращення на своєму підприємстві.

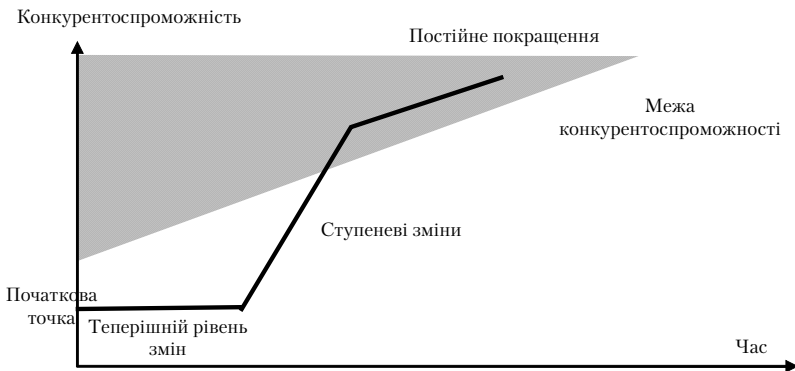


Рис. 5.1. Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності

Зараз більшість українських підприємств перебувають нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змоги увійти до цієї зони. Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися до зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід ставити спочатку виконання

ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності [8].

Необхідність оцінки й управління рівнем конкурентоспроможності зумовлена такими факторами.

1. Оскільки втрата конкурентоспроможності підприємства і продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, то в сучасних умовах рівень конкурентоспроможності повинен стати одним з нових критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати барометром передкризового стану підприємства.

2. Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати докладний аналіз і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції і підприємства.

3. Цінова політика підприємства повинна ґрунтуватися на оцінці конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному етапі розвитку ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе тільки з позиції привабливості для споживача.

4. Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що буде реалізовувати проект. На сьогодні в бізнес-планах інвестиційних проектів основний акцент робиться на показниках економічної ефективності і не враховуються питання оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки знижує показники ефективності, а й збільшує асиметрію розподілу ефекту в бік менших значень.

З огляду на важливість конкурентоспроможності, для життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, тому що без кількісної оцінки вся робота з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності має необґрунтований, стихійний характер [11]. Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової

конкурентоспроможності продукції (рис. 5.2). Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств. Розумна зміна ціни у випадку виникнення незатребуваної продукції дає змоги дещо підвищити фінансові можливості підприємства. Фінансовий потік від затребуваної (конкурентоспроможної) продукції може стати одним із джерел засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

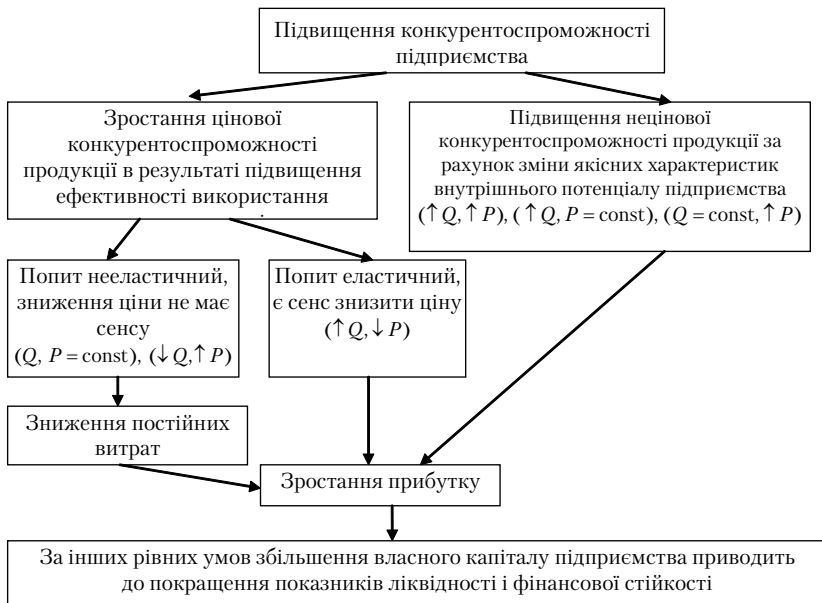


Рис. 5.2. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність і фінансову стійкість [12]

Завдання забезпечення конкурентоспроможності торкається: з одного боку, питання визначення раціональних показників конкурентоспроможності продукції і їх підтримки в заданих межах на всіх етапах підприємницького процесу, з другого — встановлення вимог до виробництва, збуту, реклами, післяпродажного обслуговування продукції та контролю за їх виконанням, тобто управління конкурентним потенціалом підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до управління. В наш час відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності організації. В світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 [13]

**Систематизація існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

<b>Найменування групи методів</b>	<b>Основні представники</b>	<b>Основні недоліки</b>	<b>Основні переваги</b>
Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Консультативна фірма «Дан енд Бредстрит», І. Максимова	Оцінка конкурентоспроможності підприємства ототожнюється з оцінкою ефективності роботи підприємства	Можливе використання для оцінки ефективності роботи підприємства всередині галузі
Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності товару	Р.А. Фатхутдінов	Не оцінюються фактори конкурентоспроможності підприємства	Можливе використання для оцінки реалізації конкурентного потенціалу підприємства
Оцінка конкурентного статусу підприємства на основі його стратегічних потенціалів	А.П. Градов	Складна в практичному застосуванні, труднощі з підбором експертів, орієнтованих на довготривалий проміжок часу; включає ретроспективу та перспективу підприємства, складні формулювання	Підхід теоретично дає змогу оцінити конкурентний статус підприємства та його перспективи

## Продовження табл. 5.3

Матричні методи	«Бостон консалтинг груп», компанія «Мак-Кінзі», І. Ансофф	Матриця БКГ відображає результат конкурентної боротьби, не розкриває факторів конкурентоспроможності підприємства; матриця «Мак-Кінзі» складна в застосуванні, ускладнено отримання необхідної інформації, відсутнє однозначне трактування понять «оптимальна стратегія» та «критичний рівень капітальних вкладень»	Матрицю БКГ можна використовувати для розподілу фінансів між різними товарними групами; матриця «Мак-Кінзі» теоретично дає змогу уявити конкурентний статус підприємства
-----------------	---	---	--

Таким чином, проблема управління конкурентоспроможністю підприємства, що визначається рівнем конкурентоспроможності продукції, є дуже актуальною для українських підприємств на сучасному етапі і визначається тим, що:

- зниження конкурентоспроможності продукції є чинником ризику для підприємства;
- вихід з важкого фінансового стану можливий тільки в результаті створення конкурентоспроможного виробництва;
- у бізнес-планах інвестиційних проектів і планах фінансового оздоровлення підприємств не враховуються питання оцінки конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому;
- цінова політика підприємства повинна базуватися на оцінці конкурентоспроможності виробів, що випускаються.

Разом з тим питання управління конкурентоспроможністю є недостатньо вивченим у вітчизняній літературі і практиці. Це пояснюється значною тривалістю роботи підприємств в умовах відсутності конкуренції. Становище «на межі банкрутства» змушує керівників змінювати орієнтири діяльності. Як інструменти управління повинні виступати ті чи інші фактори конкурентоспроможності продукції залежно від фази життєвого циклу, а також фактори внутрішнього потенціалу підприємства.



Конкурентоспроможність підприємства є результатом випуску конкурентоспроможної продукції та послуг у процесі його функціонування як системи. Розглянуті різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Вказані методи досить різні, відрізняються кардинально за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним у різних ситуаціях, залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розглянемо більш детально згадані методи.

## **5.2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції**

Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби здійснює вплив багато факторів — ресурсів фірми. Оцінювання ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

*Етап 1.* Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (див. табл. 5.4 та переведення показників 1.1–4.2 у відносні величини — (бали). Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації — лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства.

Для переведення показників у відносні величини використовуються 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» — на рівні базового; «15 балів» — значення показника більше за базовий.

*Етап 2.* Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, приведеними вище.

*Етап 3.* Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Необхідні для розрахунку показники представлені в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

**Критерії та показники конкурентоспроможності організації**

Показники конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
<b>1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)</b>		
1.1. Рівень витрат (РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$РВ = \Phi. 2 \text{ Р. } 040 / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (зниження)
1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 030$ ( $\Gamma. 3 + \Gamma. 4$ ) $\times 0,5$ (збільшення)
1.3. Рентабельність товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$РТ = \Phi. 2 \text{ Р. } 050 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 040$ (збільшення)
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \text{СЧР}$ (збільшення)
<b>2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{Р. } 380 / \text{Р. } 640$ $> 0,5$
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства	$КП = \text{Р. } 260 / \text{Р. } 620$ $> 2$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$КЛ = (\text{Р. } 220 + \text{Р. } 230 + \text{Р. } 240) / \text{Р. } 620$ $> 0,2$

## Продовження табл. 5.4

2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності	$КО = \Phi.2 \text{ Р. } 035 / \Phi.1 \text{ Р. } 260 (\Gamma.3 + \Gamma.4) \times 0,5$ (збільшення)
<b>3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \Phi.2 \text{ Р. } 220 \times 100\% / \Phi.2 \text{ Р. } 035$ (збільшення)
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$КЗ = \Phi.1 \text{ Р. } 130 - \Phi.2 \text{ Р. } 035 / \Phi.2 \text{ Р. } 035$ (зменшення)
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КВ = \Phi.1 \text{ Р. } 130 /$ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \Phi.2 \text{ Р. } 80 / \Phi.2 \text{ Р. } 100 (\Gamma.3 - \Gamma.4)$ (збільшення)
<b>4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)</b>		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідної до його призначення	Комплексний метод оцінювання (збільшення)
4.2. Ціна товару		(збільшення)

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника. Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО}=0,15\text{ЕВ}+0,29\text{ФС}+0,23\text{ЕЗ}+0,33\text{КТ}, \quad (5.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;  
ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;  
ФС – значення критерію фінансового стану підприємства;  
ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту товару;  
КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.  
Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані нтак:

$$\text{ЕП}=0,31\text{РВ}+0,19\text{Ф}+0,4\text{РТ}+0,1\text{ПП}, \quad (5.2)$$

де РВ – показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;  
Ф – показник фондовіддачі;  
РТ – показник рентабельності товару;  
ПП – показник продуктивності праці.

$$\text{ФС}=0,29\text{КА}+0,2\text{КП}+0,36\text{КЛ}+0,15\text{КО}, \quad (5.3)$$

де КА – коефіцієнт автономії організації;  
КП – коефіцієнт покриття організації;  
КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;  
КО – коефіцієнт обергання оборотних коштів.

$$\text{ЕЗ}=0,37\text{РП}+0,29\text{КЗ}+0,21\text{КВ}+0,14\text{КР}, \quad (5.4)$$

де РП – рентабельність продажу продукції ;  
КЗ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;  
КВ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;  
КР – коефіцієнт ефективності реклами.

Розглянутий метод має явні переваги. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

### 5.3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару

**Конкурентоспроможність окремого товару (послуги)** визначається як його перевага порівняно з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [3].

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності. *Параметри конкурентоспроможності* — це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (рис. 5.3).

*Технічні параметри* є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні.

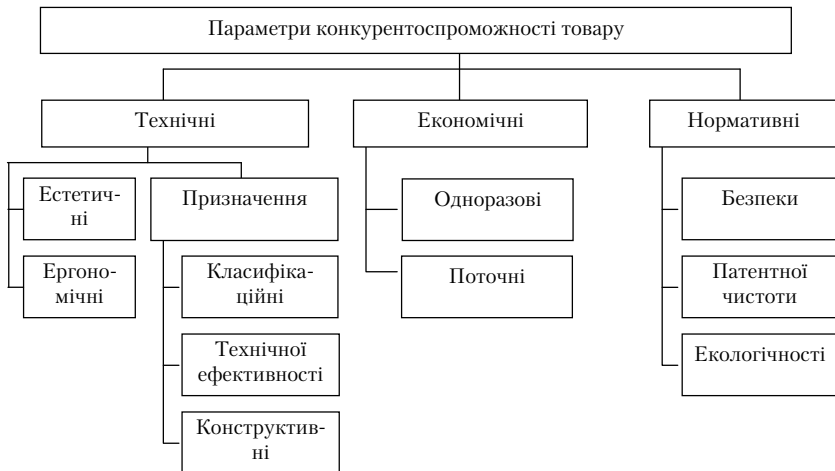


Рис. 5.3. Параметри конкурентоспроможності товару

Параметри призначення характеризують сфери використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання певної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна розподілити на:

- класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінювання лише на етапі вибору сфери застосування продукції та товарів-конкурентів, вони є базою для подальшого аналізу і в подальших розрахунках участі не беруть (наприклад, пасажиромісткість, швидкість обертання);
- параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції (продуктивність станка, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів);
- конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, маса).

*Ергономічні параметри* змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

*Естетичні параметри* характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

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

*Одноразові витрати* являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вини не включені в ціну продукції.

*Поточні витрати* включають витрати на оплату праці обслуговувального персоналу, витрати на паливе та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням та розвантаженням

пального, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та ін.

*Нормативні параметри* визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що зумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, за якими для ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

*Показники конкурентоспроможності* — це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Структура оцінювання конкурентоспроможності товару представлена на рис. 5.4

Для оцінювання конкурентоспроможності товару використовуються такі методи:

- диференціальний;
- комплексний;
- змішаний.

**Диференціальний метод** ґрунтується на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та їх зіставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\%, \quad (5.5)$$

де  $q_{iip}$  — одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за  $i$ -им параметром ( $i = 1, 2, 3, \dots, N$ );

$P_i$  = величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i0}$  = величина  $i$ -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю;

$n$  = кількість параметрів.



Рис. 5.4. Алгоритм забезпечення конкурентоспроможності товару



При оцінюванні за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення — 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні — 0. При оцінюванні за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінювання приймається приклад, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\%, \quad (5.6)$$

$$q'_i = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\%, \quad (5.7)$$

де  $q_i$ ,  $q'_i$  — одиничні показники конкурентоспроможності за  $i$ -им технічним параметром.

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінювання в балах.

За диференціальним методом можна визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але цей метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в неї недоліків порівняно з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив на прихильність покупців при виборі товару вагомості кожного параметра.

**Комплексний метод** заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою

$$I_{HP} = \prod_{i=1}^n q_{ni}, \quad (5.8)$$

де  $I_{III}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  – одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му нормативним параметром.

Груповий показник за технічними параметрами (крім нормативних) розраховується так:

$$I_{III} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i, \quad (5.9)$$

де  $I_{III}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник  $I_{III}$  характеризує ступінь відповідності певного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

Груповий показник за економічними показниками розраховується на підставі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються так:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (5.10)$$

де  $Z$  – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$Z_c$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -го року її служби;

$T$  – строк служби;

$i$  – рік.

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (5.11)$$

де  $C_j$  — експлуатаційні витрати за  $j$ -ю статтею;  
 $n$  — кількість статей експлуатаційних витрат.

Груповий показник за економічними параметрами розраховують за формулою

$$I_{EP} = \frac{Z}{Z_0}, \quad (5.12)$$

де  $I_{EP}$  — груповий показник за економічними параметрами;  
 $Z, Z_0$  — повні витрати споживача відповідно по продукції, що оцінюється, та прикладу.

Наступним кроком є розрахунок *інтегрального показника* конкурентоспроможності за формулою

$$K = I_{HP} \times \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (5.13)$$

де  $K$  — інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

Показник  $K$  відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу;  $K = 1$  — конкурентоспроможність товарів рівна;  $K < 1$ , товар поступається базовому.

**Змішаний метод** являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Цей метод визначення конкурентоспроможності товару не досконалий, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

- 1) ступінь новизни товару;
- 2) символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику);
- 3) додаткові фактори, які безпосередньо не належать до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту і т.д.).

Отже, добросовісна конкуренція спрямована на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання якісніших послуг. На Заході вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності можливе, якщо націлити підприємства на:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;
- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, які випускаються;
- використання нової технології;
- використання нової техніки;
- розроблення нового дизайну товарів;
- впровадження нововведень у системі розподілу та збуту.

Аналіз існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності товару дав змогу їх систематизувати (табл. 5.5) та зробити такі висновки:

1. Існуючі способи в основному відповідають традиціям роботи вітчизняних підприємств на «ринку виробника» і виходять із тотожності понять конкурентоспроможності товару.

2. Не враховуються фактори конкурентних переваг підприємства-виробника, що мають значний вплив на вибір споживача, в результаті чого оцінка може бути неадекватною.

3. На цей момент відсутній метод, що відповідає сучасним цілям управління рівнем конкурентоспроможності.

Спосіб оцінювання конкурентоспроможності продукції, на наш погляд, повинен відповідати таким принципам:

- для оцінювання конкурентоспроможності продукції необхідно виходити із маркетингового підходу до управління виробництвом;
- продається не стільки продукція, скільки спосіб вирішення тієї чи іншої проблеми споживача. Це примушує виробника думати не стільки технічними і технологічними категоріями, скільки категоріями ринку; попиту; орієнтуючи продукцію, що виробляється, на задоволення потреб покупця;

Таблиця 5.5 [14]

**Систематизація існуючих методів оцінювання  
конкурентоспроможності товару**

Група методів	Основні представники	Переваги	Основні недоліки
1. На основі показників якості $K_{\Sigma} = K_k G_k + K_n G_n$ або $K = I_{n.n.} * I_{m.n.} / I_{e.n.}$	А.М. Тат'яненко, А.Н. Литвиненко, М.Г. Долинська, Г.Г. Азгальдов	Можливе застосування на передпроектній та проектній стадіях життєвого циклу товару	Зведення конкурентоспроможності товару до його якості, не враховуються конкурентні переваги виробника
2. На основі показників економічної ефективності $K_{a.z.} = (E_{a.z.} / E_{e.z.}) k_1 k_2 k_3$	Р.А. Фатхутдінов	Врахування конкурентних переваг виробника за допомогою поправних коефіцієнтів	Не враховуються нормативні характеристики продукції, враховуються витрати, що не цікавлять споживача, складність підрахунку ефекту
3. На основі ринкової частки	Г.Л. Азоев	Дозволює виявити результативність заходів з підвищення конкурентоспроможності, можливе застосування на етапі реалізації товару	Не розкривається фактор, що визначає рівень конкурентоспроможності товару
4. На основі опитування споживачів, модель з ідеальною точкою	А. Розенберг	Можливе застосування на етапі реалізації продукту, особливо для товарів, функціональні властивості яких не мають параметричного вираження, а також з метою вивчення реакції на товар	Більша трудомісткість, неможливе застосування на етапах, що передують виходу товару на ринок

- оцінювання конкурентоспроможності продукції повинно ґрунтуватись не тільки на параметрах товару за задумом, а й на параметрах товару в конкретному виконанні, що враховує конкурентні переваги підприємства;
- у зв'язку із сучасною тенденцією глобалізації ринків необхідно більше уваги приділяти врахуванню нормативних параметрів продукції;
- необхідно враховувати внесок економічних і неекономічних параметрів у загальний рівень конкурентоспроможності, причому їх значення можуть змінюватись у часі і при переході від одного сегмента до іншого;
- оцінювання конкурентоспроможності товару повинно давати можливість управляти рівнем конкурентоспроможності. Слід зазначити, що проблема оцінювання й управління конкурентоспроможністю підприємства, будучи дуже актуальною в сучасних умовах, недостатньо вивчена у вітчизняній економічній літературі.

Аналіз конкурентоспроможності товару недостатній для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. Конкурентоспроможність організації — поняття комплексне, котре має охоплювати не лише сферу якості продукції, що випускається. Такий метод має ще меншу цінність для практичного використання в сучасних умовах господарювання, ніж той, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. На сьогоднішньому етапі розвитку ринкових відносин необхідне більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності організації для адекватного висновку про його рівень.

#### **5.4. Оцінювання конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг**

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

*Зовнішня конкурентна перевага* — це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задо-

волення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

**Внутрішня конкурентна перевага** — це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [16]. Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінювання.

Сформований за результатами зовнішнього аналізу та бенчмаркінгу перелік ключових факторів успіху в галузі разом із зібраною інформацією про конкурентів і внутрішні можливості підприємства дають змогу оцінити конкурентний потенціал та конкурентоспроможність фірми. В загальному вигляді таке оцінювання включає сім етапів (рис. 5.5) [5, с. 19].

Розрахунок очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства ( $Kc\Pi$ ) здійснюється за формулою:

$$Kc\Pi = \frac{K\Pi_{персп.}}{K\Pi_{поточ.}}, \quad (5.14)$$

де  $K\Pi_{поточ.}$  і  $K\Pi_{персп.}$  — відповідно поточний і перспективний (очікуваний) конкурентний потенціал фірми.

Використання запропонованої процедури оцінювання дає можливість моделювати розвиток конкурентного потенціалу і конкурентоспроможності підприємства та на базі отриманих даних приймати своєчасні управлінські рішення, розробляти альтернативні конкурентні стратегії.



Рис. 5.5. Процедура оцінювання рівня конкурентного потенціалу та очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства

Показником потенційних переваг організації можна вважати *частку ринку*, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують так:

$$\mathcal{P}_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad \mathcal{P}_i^o = \frac{K_i \times \Pi_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times \Pi_i} \quad \text{або} \quad \mathcal{P}_i^o = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (5.15)$$

де  $\mathcal{P}_i^k$  ( $\mathcal{P}_i^o$ ) — частка ринку  $i$ -тої організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i$  і  $\Pi_i$  — відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої  $i$ -тою організацією;



$P_i$  — обсяг продажу  $i$ -тої організації;

$n$  — кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не належать до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення  $Ч_i^к/Ч_i^о$  визначають, у якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому; більше 1, — в низькому і якщо — менше 1, — у високому. Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку подана в таблиці 5.6 [9, с. 133].

Таблиця 5.6

### Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу певної організації. Для оцінювання рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують *показник концентрації*, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається так:

$$\kappa_k = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^m P_i}, \quad (5.15)$$

де  $P_1 = \max\{P_i\}$ , для всіх  $i = 1-n$ ;

$P_2 = \max\{P_i/P_1\}$ , для всіх  $i = 1-(n-1)$ ;

$P_3 = \max\{P_i/P_1, P_2\}$ , для всіх  $i = 1-(n-2)$ ;

$P_4 = \max\{P_i/P_1, P_2, P_3\}$ , для всіх  $i = 1-(n-3)$ ;

$n$  – кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. В таких провідних країнах світу, як США, Франції Німеччина, Англія та Канади коефіцієнти концентрації розраховують і аналізують статистичні організації. Разом з тим названий метод має істотний недолік – він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад,  $K_k$  буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одна організація контролює 77% ринку, а решта двадцять три – по 1%; п'ять рівноцінних організацій володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розраховавши *індекс Херфіндала* як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^s)^2, \quad (5.16)$$

де  $I_x$  – індекс Херфіндала ( $0 < I_x < 1$ );

$q_i^s$  – частка  $i$ -тої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії  $I_x = 1$ . У галузі, де діє 100 рівноносильних організацій з рівними частками,  $I_x = 0,01$ .

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують *індекс Розенблюта*  $I_p$ :

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \times q_i) - 1}. \quad (5.17)$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ).

Основою функціонування механізму зміцнення конкурентних позицій на рівні підприємства виступають процеси досягнення та утримання товаровиробником привабливих та стійких конкурентних позицій. Такі процеси, як зазначалось у [6], обумовлюються процесами формування конкурентних переваг, що повинні здійснюватись паралельно:

- створення конкурентних переваг — процес набуття нових специфічних властивостей і навичок, за якими підприємство отримує перевагу над конкурентами; а також процес посилення наявних властивостей і навичок підприємства до рівня, який перевищує досягнення конкурентів;
- утримання конкурентних переваг — процес підтримки досягнутих конкурентних переваг шляхом покращення наявних властивостей і навичок підприємства темпами, які не дозволяють конкурентам випередити підприємство;
- розвиток конкурентних переваг — процес активного вдосконалення навичок і властивостей підприємства з метою збільшення розриву між підприємствами і найближчими конкурентами.

Підхід до здійснення кількісної оцінки фінансово-економічної спроможності господарського суб'єкту щодо впровадження механізму зміцнення конкурентних позицій на рівні підприємства передбачає використання методики Щербанюк О. М. [17], якою передбачається обчислення коефіцієнта фінансово-економічного потенціалу:

$$K_{\Phi\Pi} = \left[ 1 + \frac{K_{mi} K_{pm} K_{pm} K_{ок} K_{\Phi\Pi}}{I} \right] \cdot 100. \quad (5.19)$$

де  $K_{\Phi\Pi}$  — коефіцієнт фінансово-економічного потенціалу зміцнення конкурентних позицій підприємства, економічна сутність обчислення якого полягає в розрахунку відношення розміру фінансового результату після оподаткування до величини активів підприємства на кінець звітного року;

$K_{mi}$  — коефіцієнт, що показує рівень податкового навантаження, розраховується як відношення величини фінансового результату до

оподаткування до розміру чистого прибутку звітного періоду (прибутку після сплати податків);

$K_{pm}$  — коефіцієнт рентабельності продукції, який дорівнює відношенню чистого прибутку підприємства звітного року до повної собівартості виготовленої продукції;

$K_{pm}$  — коефіцієнт ресурсомісткості виробництва, що розраховується як відношення повної собівартості продукції до виручки від її реалізації;

$K_{ек}$  — оборотність власного капіталу — відношення виручки від реалізації продукції до величини власного капіталу підприємства;

$K_{фн}$  — коефіцієнт фінансової незалежності, що розраховується як відношення розміру власного капіталу до величини активів підприємства;

$I$  — фактичний (або очікуваний) індекс інфляції відповідного періоду.

Наведена модель є факторною адитивною, показує формалізовану залежність між показником фінансово-економічного потенціалу зміцнення конкурентних позицій підприємства (можливим темпом зростання збільшення обсягів виробництва продукції) та показниками, що оцінюють виробничу (ресурсомісткість виробництва, рентабельність продукції), фінансову (коефіцієнт, що характеризує структуру джерел коштів), ринкову (рентабельність продукції, оборотність власного капіталу) сторони діяльності суб'єкта господарювання і характеризують ступінь впливу фактора правової компоненти зовнішнього середовища (коефіцієнт, що оцінює рівень податкового тиску).

При орієнтації на поточні значення факторів зміцнення конкурентних позицій підприємства та здійсненні припущення про незмінність структури його активів, джерел фінансування, стратегії використання прибутку можливим є передбачення темпу зростання обсягів виробництва продукції господарського суб'єкту та його обчислення за наведеною методикою. За результатами її застосування має розраховуватися темп зміни одного із узагальнюючих показників, що характеризують зміцнення конкурентних позицій підприємства — його ринкової частки. У випадку, коли підприємство має намір нарощувати фінансово-економічний потенціал зміцнення кон-

курентних позицій та збільшувати ринкову частку вищими темпами, воно може це зробити шляхом впливу на один або відразу на кілька факторів, що входять до складу наведеної моделі.

На основі проаналізованих існуючих методів визначення конкурентоспроможності можна зробити такий висновок. Конкурентоспроможність фірми розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної організації, слід брати до уваги та вивчати обидві сторони цієї проблеми.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Конкуренція, її види та значення.
2. Оцінювання інтенсивності конкуренції
3. Конкурентоспроможність організації.
4. Порівняльна характеристика підходів до управління конкурентними перевагами.
5. Стрибокподібність зростання конкурентоспроможності.
6. Вплив зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність і фінансову стійкість.
7. Систематизація існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.
8. Оцінювання конкурентоспроможності організації методом, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.
9. Параметри конкурентоспроможності продукції.
10. Систематизація існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності товару.
11. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності продукції.
12. Визначення позиції організації в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг.
13. Процедура оцінювання рівня конкурентного потенціалу та очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства.
14. Розрахунок коефіцієнта фінансово-економічного потенціалу зміцнення конкурентних позицій підприємства.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

На основі розрахунку показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності організації збуту визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності організації (ККО). Показники розраховуються за фактичними даними і прогнозним балансом.

Згрупуємо в таблиці розраховані значення показників, а також переведемо показники в бали за 15-бальною шкалою (табл. 5.7).

*Таблиця 5.7*

### Показники ефективності діяльності підприємства ВАТ «Сталь»

Показник	Базовий рік	Звітний рік	Прогнозний рік	Бали	
				Звітний рік	Прогнозний рік
Показник витрат на одиницю продукції	0,81	0,81	0,81	10	10
Показник фондівдачі	4,45	4,65	3,69	15	5
Рентабельність товарної продукції	0,26	0,25	0,26	5	15
Продуктивність праці	375 580	425 882	477 650	15	15
Коефіцієнт автономії	0,82	0,87	0,89	15	15
Коефіцієнт платоспроможності	0,82	0,87	0,89	15	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,61	0,62	0,62	10	10
Коефіцієнт оборотності	5,23	5,69	6,37	15	15
Рентабельність продажу	0,19	0,19	0,19	10	10
Затовареність готовою продукцією	0,001	0,0013	0,0013	15	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	4,45	4,65	3,69	15	5
Коефіцієнт ефективності реклами	0,27	0,15	0,19	5	15
КТ				10	15

Розрахуємо укрупнені показники за отриманими даними:  
*звітний рік* –

$$EP = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 15 = 9,45;$$

$$FP = 0,29 \times 15 + 0,2 \times 15 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 15 = 13,2;$$

$$EZ = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 15 + 0,21 \times 15 + 0,14 \times 5 = 11,9;$$

*прогнозний рік* –

$$EP = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 5 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 15 = 11,45;$$

$$FP = 0,29 \times 15 + 0,2 \times 15 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 15 = 13,2;$$

$$EZ = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 5 + 0,14 \times 15 = 9,75.$$

Тоді комплексний показник конкурентоспроможності підприємства становитиме:

*звітний рік* –

$$KKO = 0,15 \times 9,45 + 0,29 \times 13,2 + 0,23 \times 11,9 + 0,33 \times 10 = 11,28;$$

*прогнозний рік* –

$$KKO = 0,15 \times 11,45 + 0,29 \times 13,2 + 0,23 \times 9,75 + 0,33 \times 15 = 12,74.$$

Отримане значення ККО свідчить про високий рівень конкурентоспроможності ВАТ «Запоріжсталь». Крім того, розроблена нами стратегія забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації.

## ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. *Азов Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.

1. *Акулов В., Рудаков М.* К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 112–116.

3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999.

4. *Барабась Д. О.* Аналіз «п'яти сил» конкуренції в українській швейній галузі // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4. – С. 12–14.

5. *Барабась Д. О.* Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 травня 2001 р. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 19–20.

6. *Барабась Д. О.* Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі). Дис. канд. екон. наук (08.06.01) / Київ. нац. економічний ун-т. – К., 2003. – 226 с.

7. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований: Пер. с англ. — Перераб. и доп. изд. — М.: АОЗТ «Интерэксперт», 1995. — 343 с.

8. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 1995.

9. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Кінапрі ЛТД, 2000.

10. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. — СПб: Наука, 1996.

11. Посвятенко Т. І. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2004. — № 4. — С. 191–195.

12. Посвятенко Т. І. Конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2004. — № 6. — С. 211–215.

13. Посвятенко Т. І. Управління конкурентоспроможністю виробництва // Дні науки: Зб. тез доп.: В 3 т. / Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 27–28 жовтня 2005; Ред. кол. В. М. Огаренко та ін. — Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2005. — Т. 1. — С. 73–74.

14. Посвятенко Т. І. Розвиток теорії конкурентних переваг // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2005. — № 6. — С. 260–264.

15. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с.

16. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М., 1997.

17. Щербатюк О. М. Комплексний механізм зміцнення конкурентних позицій місцевих товаровиробників (на прикладі м'ясо- та молокопереробних підприємств Криворіжжя) Дис. ... канд. екон. наук (08.06.01) / Київ. нац. економ. ун-т. — К., 2005. — 223 с.

18. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб: Спец. лит., 1995.



## РОЗДІЛ 6

# ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 6.1. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи

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

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

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

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

*Стратегічну зону господарювання* визначають такі фактори [1, с. 209]:

- майбутні потреби ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреби;
- споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- географічний регіон.

**Стратегічна одиниця бізнесу** — це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. СОБ — це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, який відповідає за результати діяльності.

Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності. Визначивши сфери діяльності, організація вирішує, як діяти у вибраній СЗГ, щоб шлях досягнення мети в умовах конкуренції був оптимальний. Однак відповідь на це питання дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз у кожній СОБ.

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей — оцінка перспектив розвитку ринку, а інша — оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СОБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективи розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

Виділяють таку послідовність проведення аналізу портфеля бізнесів.

*Перший крок* — вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, від рівня окремого продукту до верхнього рівня організації.

*Другий крок* — фіксація СОБ, для використання їх у матрицях аналізу портфеля бізнесів. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охо-

плювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

*Третій крок* – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, збирання необхідної інформації, а також вибір змінних, за якими буде проводитись аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі як таких змінних можуть виступати розмір ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість, темп зростання ринку, ступінь поширеності ринку в світі.

Для визначення сили бізнесу можуть бути використані такі змінні, як частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство в якості, за витратами, прибутковістю. При визначенні розміру матриць дуже важливу роль відіграє вибір одиниць виміру обсягів, норм приведення до єдиної бази, тимчасових інтервалів тощо. Ретельний облік факторів для фіксації розмірів матриць відіграє винятково важливу роль у якісному проведеному аналізу портфеля бізнесів.

*Четвертий крок* – збирання та аналіз даних проводиться за такими напрямками:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру та ступеня ризику;
- конкурентна позиція фірми в галузі;
- можливості та загрози фірми;
- стратегічний потенціал фірми (ресурси, резерви) для конкурентної боротьби в галузі.

*П'ятий крок* – побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що розкривають поточний стан портфеля, на основі якого керівництво прогнозує майбутній стан портфеля бізнесів фірми. При цьому керівництво повинно розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій ґрунтується на екстраполяції існуючих тенденцій, другий на тому, що стан оточення буде сприятливим. Третій сценарій розглядає, що буде у випадку катастрофи, а четвертий сценарій відбиває найбільш бажаний для фірми розвиток.

Розроблення динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб усвідомити, чи приведе перехід портфеля бізнесів у новий стан до досягнення фірмою цілей, які стоять перед нею. Для цього керівництво повинно оцінити прогнозований стан портфеля бізнесів за такими питаннями:

- чи включає портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях;
- чи породжує портфель занадто багато питань і неясностей;
- чи достатня кількість стабільно доходних продуктів для того, щоб створювати перспективні та фінансувати нові продукти;
- чи дає портфель достатнє надходження як прибутку, так і грошей;
- чи сильно вразливий портфель до проявів негативних тенденцій;
- чи багато в портфелі «слабких» бізнесів у розумінні конкуренції.

Залежно від відповіді на ці питання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

*Шостий крок* — визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може щонайкраще сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Матриці аналізу портфеля бізнесів не є інструментом ухвалення рішення, вони показують стан портфеля бізнесів, що повинен враховуватися керівництвом при прийнятті рішень.

## **6.2. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання — частка ринку»**

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

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

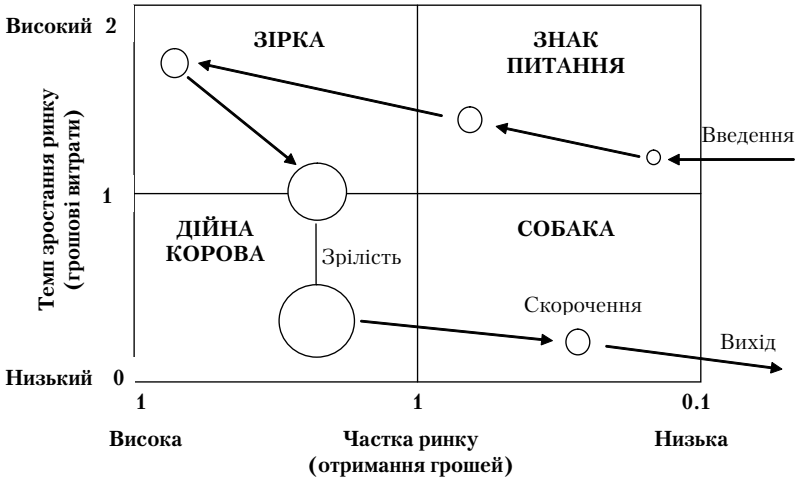


Рис. 6.1. Матриця «зростання – частка ринку»

При цьому всі товари фірми диференціюються на чотири групи: «важкі діти» (знак питання), «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис. 6.1.). Застосовується наступна класифікація (табл. 6.1):

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

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

Таблиця 6.1

**Характеристики товарів і маркетингових стратегій за матрицею  
«зростання — частка ринку»**

<b>Товар</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Маркетингова стратегія</b>
«Важкі діти»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку
«Зірка»	Товари — лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія стримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна королева»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожного СОБ в часі та розробити певні стратегії. Для «зірок» — збереження лідерства; для «собак» — вихід з ринку або низьку активність; для «знаків питання» — інвестування та вибіркового розвитку; для «дійних корів» — отримання максимального прибутку [5, с. 317].

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

До основних переваг матриці «зростання — частка ринку» належать: використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму; забезпечення поєднання видів діяльності; сприяння прийняттю обґрунтованих

рішень про вибір стратегічних позицій на ринку та розподіл коштів між окремими СОБ.

Однак методичні принципи моделі Бостонської консалтингової групи зазнають критики. Повну недовіру викликає обґрунтування методики визначення масштабів ринків, темпів їхнього зростання, контрольованої організацією частки ринку; механізм перерозподілу прибутку між СОБ, які перебувають на різних фазах життєвого циклу попиту, та досягнення «ідеальної» збалансованості господарського портфеля з позицій грошових потоків усередині організації. Вважають, що високоприбутковий портфель може бути цілком незбалансованим, тоді як добре збалансований портфель може виявитися малоприбутковим або зовсім збитковим [5].

Таблиця 6.2 [7]

**Порівняння канонічної та модифікованої матриць БКГ**

Характеристики	Канонічна матриця БКГ	Модифікована матриця БКГ
Об'єкти аналізу	Стратегічні зони господарювання	Групи продуктів, сегменти
1-й параметр	Частка ринку	Частка групи продуктів (сегмента) в загальному обсязі реалізації підприємства. Формула для розрахунку: $K_i = \frac{Y_i}{Y_o} \times 100\%,$ де $Y_i$ – обсяг збуту $i$ -ї групи продуктів (сегмента); $Y_o$ – загальний обсяг збуту
2-й параметр	Зростання ринку	Частка групи продуктів (сегмента) в темпі зміни обсягів реалізації Формула для розрахунку: $T_i = \frac{A_i}{A_o} \times 100\%,$ де $A_i$ – коефіцієнт тренду $i$ -ї групи продуктів (сегмента); $A_o$ – коефіцієнт тренду загального збуту за період

Проте в умовах українського ринку варто застосовувати її в модифікованій формі [9, с. 23]. Необхідність модифікації зумовлена, з одного боку, відсутністю достовірної кількісної ринкової інформації внаслідок високої вартості маркетингових галузевих досліджень, великої частки «тіньового сектора», закритості інформації про обсяги виробництва тощо, а отже, неможливістю достовірного визначення частки ринку та показника зростання ринку, а з іншого — доцільністю зміщення акцентів аналізу на внутрішні чинники, які перебувають у межах впливу підприємства.

Таблиця 6.3

**Рекомендації щодо стратегічних дій у сегментах для підприємства на основі аналізу модифікованої матриці БКГ\***

№ квадранта	Назва квадранта	Стратегія	Частка, %	
			До проведення заходів	Після проведення заходів
1-й	«Зірки»	Стабілізація	38,5	38,5
		Незначний розвиток	21,3	21,5
		Підтримка	9,3	9,3
2-й	«Знаки питання»	Обережний розвиток	7,6	8,0
		Обережний розвиток	5,4	6,0
3-й	«Дійні корови»	Підтримка	5,7	5,7
		Мінімізація витрат	6,9	6,0
4-й	«Собаки»	Стабілізація	2,5	2,5
		Виведення з портфеля	0,1	0,0
		Поступове зменшення	2,7	2,5
		Виведення з портфеля	0,0	0,0
		Виведення з портфеля	0,0	0,0

\* Прогноз за умови реалізації зазначених стратегій.



Оскільки за сучасних умов одним з ключових завдань підприємства є збільшення абсолютних обсягів збуту, параметр «частка ринку» доцільно замінити на параметр «частка в загальному обсязі реалізації підприємства» (табл. 6.2).

Через те, що лінійний тренд ( $Y = A \times X + B$ ) реалізації визначає напрям руху підприємства (розвиток або занепад), а коефіцієнт «А» визначає темп зміни обсягів реалізації, розрахунок лінійних трендів для кожного сегмента (або групи продукції) покаже їх позитивний чи негативний внесок у загальний тренд збуту.

Певна модифікація матриці дає можливість уникнути недоліків канонічної матриці БКГ, зберегти простоту і наочність аналізу, використати доступну внутрішню кількісну інформацію та приймати обґрунтовані стратегічні рішення (табл. 6.3) [8].

Модифікована матриця БКГ дає можливість приймати стратегічні рішення на основі достовірної кількісної інформації, що є незаперечною перевагою. Слабкою стороною цього інструменту є обмежене врахування ринкових тенденцій, а також багатьох факторів, які визначають внутрішні можливості підприємства.

### **6.3. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»)**

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «*General Electric*» у співпраці з консультативною компанією «*McKinsey*», яку називають **матриця «привабливість – конкурентоспроможність»**. Структура цієї матриці та стратегічні рішення, які рекомендуються, показані на рис. 6.2.

Найхарактерніші позиції знаходяться в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого або є середні оцінки за всіма критеріями [6, с. 324]. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. В матриці виділяють стратегічні альтернативи, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «зростання – частка ринку»:

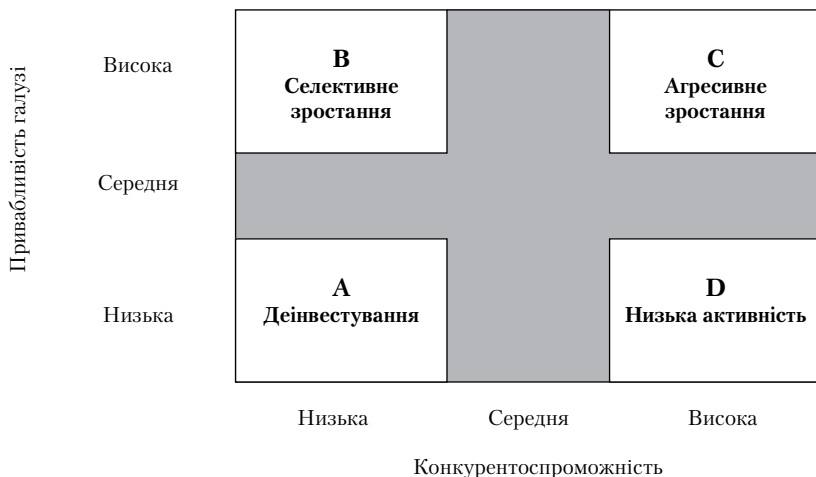


Рис. 6.2. Матриця портфельного аналізу «McKincey» – «General Electric» (Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»)

- *Зона А* (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) – це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак».
- *Зона В* (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питаня». Стратегія – інвестування або вихід з ринку.
- *Зона С* (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне «зіркам».
- *Зона D* (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

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

Основні показники (індикатори), що використовуються для оцінки привабливості галузі (ринку):

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

Конкурентоспроможність СОБ визначається за такими показниками:

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

Вибір індикаторів здійснюється для кожної конкретної фірми і потребує виконання таких умов:

- 1) рівень кожної конкурентної переваги задається не абстрактно, а порівняно з найвпливовішим конкурентом;
- 2) якщо якість індикатора необхідно проранжувати за рівнем важливості, вводять вагові коефіцієнти, які повинні бути однаковими для всіх ринків, що зіставляються;
- 3) бажано, щоб оцінки відображали не тільки поточний, а й очікуваний рівень індикатора;
- 4) за результатами аналізу проводиться загальне оцінювання, яке характеризує загальну привабливість товарного ринку та конкурентну позицію організації на цьому ринку.

Чинник зростання ринку в моделі «McKinsey» трансформувався в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а чинник частки ринку — у стратегічне положення (конкурентні позиції) СОБ. Причому фахівці «McKinsey» вважають, що чинники, які визначають

привабливість галузі й позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Тому для аналізу кожного ринку потрібно спочатку виділити чинники, що найбільше відповідають специфіці даного ринку, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий. Можливий список таких чинників наведено в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

**Чинники привабливості ринку та стратегічного  
положення бізнесу**

<b>Привабливість ринку</b>	<b>Стратегічне положення</b>
<b>Характеристика ринку (галузі)</b>	
Розмір ринку (внутрішнього, світового). Темпи зростання ринку (бажано за останні 10 років). Географічні переваги ринку. Динаміка цін, чутливість ринку до цін. Розміри ключових сегментів ринку. Циклічність ринку (щорічні коливання продажу). Важливість зовнішніх ринків	Частка ринку, яка контролюється фірмою. Темпи зростання СОБ. Конкургентоспроможність фірми. Характеристика продуктового асортименту. Ефективність системи маркетингу
<b>Чинники конкуренції</b>	
Рівень конкуренції на ринку. Тенденції зміни кількості конкурентів. Переваги лідерів галузі. Чутливість до товарів-замінників	Відносна частка ринку (звичайно оцінюється частка внутрішнього ринку та частка ринку відносно трьох головних конкурентів). Потенціал фірми та її конкурентні переваги
<b>Фінансово-економічні чинники</b>	
Бар'єри входу та виходу з галузі. Рівень завантаження виробничих потужностей. Галузевий рівень рентабельності. Структура галузевих витрат	Рівень використання потужностей фірми. Рівень рентабельності. Технологічний розвиток. Структура витрат фірми
<b>Соціально-психологічні чинники</b>	
Соціалне середовище. Юридичні обмеження бізнесу	Корпоративна культура. Ефективність роботи співробітників. Імідж фірми

Для побудови матриці «зростання — частка ринку» рекомендується:

1. Оцінити привабливість галузі, виконавши такі процедури:
  - а) вибрати істотні критерії оцінки (КФУ для даного галузевого ринку);
  - б) надати важливість кожному чиннику, яка відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваги рівна одиниці);
  - в) дати оцінку ринку за вибраними критеріями від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);
  - г) розраховуємо сумарну зважену оцінку/рейтинг привабливості ринку СОБ за всіма чинниками (табл. 6.5)

Таблиця 6.5

**Приклад оцінки привабливості галузі**

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

Рейтинги привабливості галузі (конкурентної позиції СОБ) ранжуються від одиниці — привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти — висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу); оцінка «три» виставляється для середніх значень ключових параметрів.

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

3. Усі підрозділи корпоративного портфеля, проранговані на попередніх етапах, позиціонуються, а їх параметри вносяться в матрицю. При цьому координати центрів кожного кола збігаються з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних СОБ. Побудована

таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4. Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, тільки коли його поточний стан проектується в майбутнє. Для цього потрібно оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі та конкурентну позицію СОБ. Менеджери повинні зрозуміти тенденції змін корпоративного портфеля (поліпшення або погіршення). Розрив між бажаним і прогнозованим станом повинен служити стимулом для перегляду корпоративної місії, цілей і стратегій.

Загалом у цій матриці розглядається більше чинників, внаслідок чого вона не приводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації. Однак, на відміну від матриці БКГ, в ній немає логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками. Разом з тим деякі дослідники зазначають, що, на противагу матриці БКГ, отримані результати засновані на суб'єктивних оцінках. Для підвищення об'єктивності оцінок рекомендується залучати групу незалежних експертів.

Основні загальні недоліки методів портфельного аналізу, які властиві й матриці «*McKincey*»:

- труднощі визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку);
- суб'єктивність оцінок позицій СОБ;
- статичний характер моделі;
- дуже загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій.

Отже, кінцеве управлінське рішення слід приймати не тільки на основі аналізу результатів позиціонування видів діяльності на полях матриці, хоча модель сприяє впорядкуванню інформації, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, а й порівняти можливий їх внесок у досягнення ефективності діяльності організації на перспективу. Подальше удосконалення моделі «*General Electric*» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, оцінюючи привабливість ринку та конкурентоспроможність організації або розширення варіантів стратегій для кожної з позицій матриці.

#### 6.4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM

Модель «Shell» – DPM (Directional Policy Matrix) – це матриця спрямованої політики, розроблена у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища, які не дозволяли застосовувати відомих методів прогнозування стратегічних позицій СОБ організації в середині 70-х років. Двовимірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3×3) (рис. 6.3). Параметрами її є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель «Shell» – DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі (матриця «зростання – частка ринку»), оцінку віддачі інвестицій, тобто показника довгострокової перспективи (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»).

Конкурентоспроможність	Низька	<b>Вихід з ринку</b>	<b>Повільне звертання операцій</b>	<b>Посилення позицій або вихід</b>	
			<b>Обережне продовження</b>		
	Середня	<b>Повільне звертання операцій</b>	<b>Обережне продовження</b>	<b>Посилення активності</b>	
			<b>Зростання</b>		
	Висока	<b>Акумуляція прибутку</b>	<b>Лідер</b>	<b>Лідер</b>	
			<b>Лідер</b>		
			<b>Погані</b>	<b>Середні</b>	<b>Хороші</b>

Перспектива розвитку ділового сектора

Рис. 6.3. Матриця «Shell» – DPM («галузева привабливість – конкурентоспроможність» )

Переваги моделі «Shell» – DPM: можливість застосувати її в будь-якій фазі життєвого циклу попиту та підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом засобів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах

життєвого циклу продукту; вибір стратегії залежно від обраних пріоритетів, орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (табл. 6.6).

Разом з тим модель «Shell» — DPM має обмеження: сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія); неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.

Таблиця 6.6

**Показники оцінки перспективи розвитку галузі  
та конкурентоспроможності**

Показники	Максимальна кількість балів
<i>Показники перспективи розвитку галузі</i>	
1. Зростання ринку	10
2. Якість ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ стабільність прибутковості;</li> <li>➤ прихильність покупців до торгової марки;</li> <li>➤ відношення покупців і виробників;</li> <li>➤ рівень заміни товарами-субститутами;</li> <li>➤ технологічні обмеження;</li> <li>➤ розвиток бізнесу післяпродажного обслуговування.</li> </ul>	10
3. Пропозиція на ринку	10
<i>Показники конкурентоспроможності</i>	
1. Ринкова позиція: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ частка на ринку;</li> <li>➤ збутова мережа;</li> <li>➤ мережа післяпродажного обслуговування.</li> </ul>	10
2. Виробничі можливості: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ економічні показники виробництва;</li> <li>➤ доступність сировинних ресурсів;</li> <li>➤ можливості вносити зміни в продукти.</li> </ul>	10
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ можливості ринкової позиції;</li> <li>➤ здатність до виробничих інновацій;</li> <li>➤ якість продукції.</li> </ul>	10



### 6.5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)

В основі підходу до портфельного аналізу фірми «Arthur D. Little» лежить концепція життєвого циклу галузі, відповідно до якої кожна СОБ проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: ведуча (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка. Може бути й шоста конкурентна позиція нежиттєздатна, але вона частіше за все не розглядається.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL/LC (назва фірми «Arthur D. Little», life cycle (життєвий цикл)) 4×5, яка доповнюється набором стратегічних рішень (табл. 6.7). Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь *Y*) і визначають сильні сторони бізнесу та його відносне положення на ринку (вісь *X*).

Таблиця 6.7

#### Характеристики конкурентних позицій СОБ

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати цю позицію. Він установлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Лідер має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1,5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги вона не має
Сприятлива (помітна)	Один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники перебувають приблизно на одному рівні та ніхто не займає домінуючих позицій. Бізнес характеризується відносною безпекою, якщо в нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє положення
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично немає шансів його поліпшити

Продовження табл. 6.7

Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Бізнес не може вижити самостійно
Нежиттездатна	Немає сильних сторін, і вони не можуть з'явитися в майбутньому. Продовжити таке існування або ліквідувати бізнес

Значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі показано в табл. 6.8. Сильні сторони бізнесу визначаються такими показниками, як загальна конкурентоспроможність бізнесу, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

Таблиця 6.8

## Характеристики стадій життєвого циклу галузі

Чинник	Стадія життєвого циклу			
	Народження	Зростання	Зрілість	Спад
Темп зростання	Не визначений	Вище за темп зростання ВВП	Нижча за темп зростання ВВП	Менший за нуль
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужена
Кількість конкурентів	Зростаюче	Велике й зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)	Скорочене
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне, кілька лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Незначна, агресивність покупців	Наявність визначених купівельних переваг	Високе

Продовження табл. 6.8

Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розроблення продукту	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Крім відображення конкретного положення СОБ, модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок у корпоративний портфель. Тоді у відповідному осередку матриці наводиться цифра, яка показує внесок даного осередку в певний показник: це може бути частка обсягу продажів і активів СОБ у продажу та активах корпорації. Сумарні значення стовпців і рядків матриці вказуються на полях. У цьому випадку про збалансованість портфеля можна судити за відносним розподілом фінансових індикаторів на осі *Y* (сумарне значення кожного ряду).

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів.

1. *Простий (природний) вибір*. Стратегія СОБ визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

2. *Специфічний вибір* визначається крапковою позицією СОБ на матриці, є загальним керівним принципом (наприклад, інвестиції в зростання СОБ).

3. *Уточнені стратегії*. На даному етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору та сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 стратегії (табл. 6.9). Цей етап є унікальним внеском фірми «Arthur D. Little» в методику стратегічного планування. За суттю, вибір такої стратегії — це крок від стратегічного до оперативного планування [4].

Матриця фірми «Arthur D. Little» особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідної стратегії. Важливо, що ця модель обмежена тільки стратегіями, які не змінюють життєвого циклу галузі. Однак у реальному житті не виключена ситуація, коли зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі («пожвавлення» галузі, або «нове використання велосипеда»).

Таблиця 6.9

## Уточнені стратегії консультаційної фірми «Arthur D. Little»

<b>A</b>	Зворотна інтеграція	<b>M</b>	Раціоналізація ринку
<b>B</b>	Розвиток бізнесу за кордоном	<b>N</b>	Методи та напрями підвищення ефективності
<b>C</b>	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	<b>O</b>	Нові продукти/нові ринки
<b>D</b>	Раціоналізація системи збуту	<b>P</b>	Нові продукти/старі ринки
<b>E</b>	Нарощування виробничих потужностей	<b>Q</b>	Раціоналізація виробництва
<b>F</b>	Експорт тієї самої продукції	<b>R</b>	Раціоналізація асортименту продукції
<b>G</b>	Пряма інтеграція	<b>S</b>	Чисте виживання
<b>H</b>	Невпевненість	<b>T</b>	Старі продукти/нові ринки
<b>I</b>	Початкова стадія розвитку ринку	<b>U</b>	Старі продукти/старі ринки
<b>J</b>	Ліцензування за кордоном	<b>V</b>	Ефективна технологія
<b>K</b>	Повна раціоналізація	<b>W</b>	Зниження собівартості
<b>L</b>	Проникнення на ринок	<b>X</b>	Відмова від виробництва

Механічне дотримання моделі ADL не дозволяє врахувати таких змін. Крім того, структура конкуренції (фрагментарна або концентрована) як функція стадії життєвого циклу може бути неоднаковою в різних галузях, в той час як, згідно з моделлю ADL, конкуренція фрагментарна на стадії народження. Схематичність цієї моделі портфельного аналізу, як і всіх інших моделей, визначає необхідність творчого підходу до її використання.

Таблиця 6.10

## Рекомендації матриці «Arthur D. Little»

Вигляд СОБ*	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Ведуча / народження	Вірогідний	Негативний (позиція)	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L)

Продовження табл. 6.10

Ведуча / зростання	Позитивний	Необов'язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (А, С, N, U, V, W). Утримання частки ринку (А, С, N, U, V, W)
Ведуча / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (А, В, С, F, G, H, J, N, T). Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V)
Ведуча / спад	Позитивний	Позитивний	За необхідності	Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W)
Сильна / народження	Може його не бути	Негативний (позиція)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (Е, I, L). Швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна / зростання	Вірогідний	Вірогідна позиція	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (А, С, N, U, V, W). Швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна / зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W). Зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)
Сильна / спад	Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W) або «збирання урожаю» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (С, D, N, Q, U)

Продовження табл. 6.10

Помітна / народження	Його може не бути	Негативний (позики)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Помітна / зростання	Мінімальний	Негативний (позики)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (A, C, H, U, V, W). Поступова диференціація продукції
Помітна / зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальне і/або вибіркове реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Пошук і захист ринкової ніші (A, G, I, M, R, T)
Помітна / спад	Помірний	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестицій	Експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Міцна / народження	Немає	Негативний (позики)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T) або довести життєздатність
Міцна / зростання	Немає	Негативний або збалансований	Вибіркові	Зосередження (G, L, T). Довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R)
Міцна / зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Міцна / спад	Мінімальний	Збалансований	Реінвестування або відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X)

Продовження табл. 6.10

Слабка / народження	Немає	Негативний (позиція)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), в іншому випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвестування (D, K, Q, R S)
Слабка / зростання	Немає	Негативний (позиція) або збалансований	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатності
Слабка / зрілість	Немає	Негативний або позитивний	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, W), якщо неможливо довести життєздатності
Слабка / спад	Немає	Збалансований	Відмова від інвестицій	Вихід з галузі (X)

\* Конкурентна позиція/стадія життєвого циклу галузі.

## 6.6. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля

Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі напрямів зростання підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації (рис. 6.4).

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

Рис. 6.4. Можливі стратегії зростання по товарах/ринках [1, с. 169]

Виділяють наступні основні стратегічні рекомендації даної моделі.

**1. Стратегії вдосконалення діяльності.** При виборі цієї стратегії підприємства рекомендується звернути увагу на маркетингові заходи для товарів: вивчити цільовий ринок підприємства, розробити заходи щодо просування продукції, збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку. В цьому випадку прибуток забезпечується внаслідок раціоналізації виробництва та збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок). Ця стратегія спрямована на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку. Є такі альтернативи інтенсивного зростання:

- *розвиток первинного попиту* шляхом залучення нових споживачів товару, спонукання покупців до частішого використання або більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару;
- *збільшення частки ринку* за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів шляхом активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулювальних заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг тощо. Зазвичай ця стратегія використовується на стадії зрілості життєвого циклу товару;
- *придбання ринків* шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів;
- *захист свого положення на ринку* за допомогою розвитку функціонального маркетингу;



- *раціоналізація ринку* фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з деяких сегментів ринку, підвищення ефективності продажу.

**2. Товарна експансія** стратегія розроблення нових або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу. Підприємство може здійснювати цю стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи та заповнюючи ринкові ніші. Прибуток у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки ринку в майбутньому. Така стратегія найбільше використовується з точки зору мінімізації ризику, оскільки підприємство діє на знайомому ринку. Є такі альтернативні варіанти реалізації стратегії:

- *додання споживчих характеристик*;
- *розширення товарної номенклатури та асортименту випусканої продукції*. Наприклад, виробник випускає напої в різній упаковці і ємкостях. Крім того, він може придбати виробництво доповнюючих товарів або отримувати їх за договором і перепродувати під своєю маркою.

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

**3. Стратегія розвитку ринку**, або ринкова експансія. Ця стратегія спрямована на пошук нових ринків або сегмента ринку для вже освоєних товарів. Прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту в межах і поза межами географічного регіону. Така стратегія пов'язана зі значними витратами та більш ризикована, ніж попередні, але в перспективі більш прибуткова. Однак вийти на нові географічні ринки досить важко, оскільки вони «чужі», зайняті іншими фірмами. Тут також є ряд альтернатив:

- *освоєння нових сегментів* на тому самому ринку;
- *вихід на нові ринки* (національні, міжнародні). Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції і ноу-хау в сфері маркетингу.

**4. Стратегія диверсифікації** передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми в довгостроковій перспективі. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних капіталовкладень.

Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин: прагнення зменшити або розподілити ризик; прагнення вийти зі стагнуючих ринків і отримати фінансові вигоди від роботи в нових напрямках. Стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові сфери діяльності є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Під час аналізу потрібно враховувати, що диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил та проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Практика західного менеджменту свідчить, що імовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення ефекту синергії:

- для старого товару на старому ринку цей ефект становить 50%;
- для нового товару на старому ринку — 33%;
- для старого товару на новому ринку — 20%;
- для нового товару на новому ринку — 5% [3].

Порівняно з іншими матрицями портфельного аналізу перевагами матриці Ансоффа є простота й наглядність представлення можливих стратегій, а недоліками — одностороння орієнтація на зростання, облік усього двох, хоч і найважливіших чинників (товар — ринок).

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

- групи покупців, які обслуговуються (хто?);
- потреби покупців (що?);
- використану технологію розробки та виробництва продукту (як?).

Історично у визначенні бізнесу можна виділити кілька стадій. Спочатку бізнес визначався, виходячи з продукту, що випускається: виробництво автомобілів, послуги перукарень, перевезення вантажів залізницею тощо. Потім Т. Левітт увів поняття «маркетингова короткозорість» і стверджував, що бізнес необхідно визначати, виходячи з потреб ринку, а головним критерієм *вибору бізнесу є його узгодженість з вимогами ринку*. Класичним став наведений ним приклад

відносно визначення бізнесу американських залізниць. На думку Т. Левітта, залізниці були б успішною галуззю, якби використали не продуктове визначення бізнесу — перевезення залізницею, а ринкове. З ринкових позицій залізниці повинні робити послуги з перевезення вантажів і людей, перукарні повинні стати салонами краси тощо. У пізніших дослідженнях І. Ансофф показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги при виборі нового бізнесу (продукту) не гарантує ефекту синергії. Цей ефект виникає, коли існує зв'язок між старим бізнесом і новим. Ансофф вважає:

- *бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «продукт — ринок» (матриця Ансоффа);*
- *головним критерієм визначення й вибору нового бізнесу повинен стати ефект синергії.*

Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий, третій, чинник для визначення бізнесу — технологію (рис. 6.5). Спочатку на схемі встановлюється положення початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового положення по трьох осях, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливість скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва та збуту продукції.

Р. Купер розглядає використання тривимірного підходу на прикладі фірми, яка виробляє обладнання для виготовлення сумішей у целюлозно-паперовій промисловості [10]. Нові споживчі групи: хімічна промисловість, очищення нафти, харчова промисловість. У цих галузях також може бути використано обладнання для виготовлення сумішей, що виробляється компанією. Розширення характеристик потреб передбачає, що покупцям можуть бути потрібні додаткові операції: вентиляція рідини та її відкачка, фільтрація, перемелювання тощо. Поєднання нових споживчих груп з додатковими вимогами покупців дає набір можливих напрямів розвитку бізнесу. Наприклад, компанія може розвивати функцію перемелювання для харчової і хімічної промисловості, функцію спеціального відкачування для очищення нафти в хімічній промисловості. Кожна з цих можливостей є новою галуззю для компанії. Разом з тим компанія може рухатися в третьому напрямі, вдосконалюючи технології виконання розглянутих операцій. Вона може використати принципи магнітної гідродинаміки

для переміщення рідин, застосовувати процеси біоокислення та інші технології.

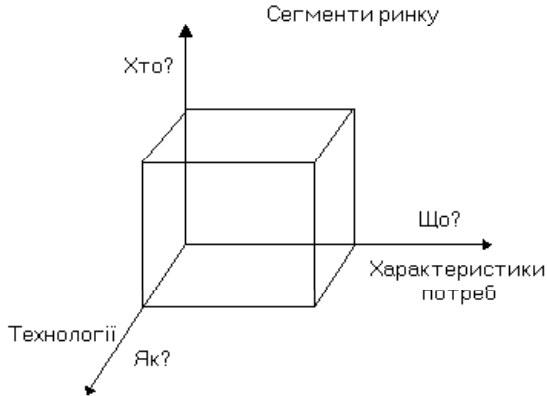


Рис. 6.5. Тривимірна модель для визначення бізнес-технології

Таким чином, набір можливих стратегічних напрямів розвитку бізнесу істотно розширюється. При цьому виникає потреба визначити критерії вибору найкращої галузі. Першим і найважливішим критерієм є *відповідність галузі, що розглядається, загальному напрямку діяльності фірми*, з тим щоб використати ефект синергії у технології і маркетингу. Іншими критеріями вибору є привабливість галузі та «сила» бізнесу. *Привабливість галузі* оцінюється двома чинниками: привабливістю ринку та технологічною складністю. «Сила» бізнесу визначається ринковими перевагами продукту та ефектом синергії компанії в галузі технології і маркетингу. В результаті Р. Купер приходить до портфельної матриці (рис. 6.6), на якій відображаються можливі стратегічні напрями розвитку бізнесу. Вважається, що проведена по діагоналі матриці пунктирна лінія відтинає непривабливі стратегічні галузі.

Важливий момент, на який потрібно звернути увагу при проведенні портфельного аналізу, пов'язаний з необхідністю ретельно проаналізувати всі параметри. Так, на одному з підприємств, яке виробляє нарівні з іншою продукцією пральні машини, вирішили припинити

виробництво пральних машин, оскільки вони не давали прибутку, їхня частка на ринку була незначна. На перший погляд, ця продукція за Бостонською матрицею належить до товарів-«собак». Але за другим параметром (темпи зростання ринку) пральні машини належать до перспективної продукції, попит на яку досить стабільний. Однак продукція, що випускається, виявилася неконкуреноспроможною на ринку, тому її швидше можна віднести до проблемних товарів: *ринку перспективний*, але для отримання прибутку потрібно вкласти кошти з метою модифікації продукції відповідно до вимог ринку. Природно, що такий якісний аналіз повинен підкріплятися кількісними розрахунками, зокрема необхідно скласти бізнес-план, щоб визначити, скільки коштів потрібно, на який термін тощо. Потрібно пам'ятати: при плануванні перерозподілу або вкладення коштів у певний продукт або СОБ повинен бути обов'язково складений детальний бізнес-план розвитку продукту або СОБ.

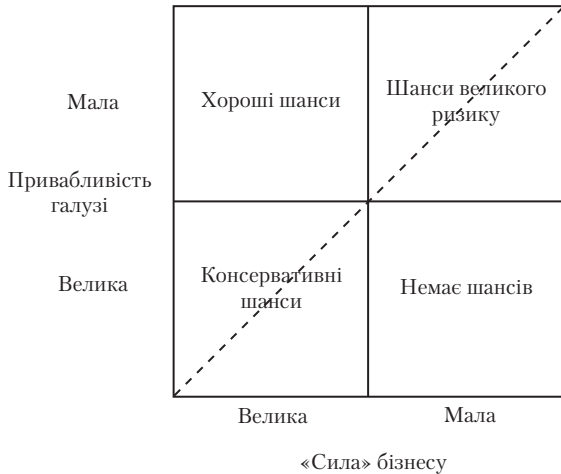


Рис. 6.6. Привабливість галузі/«Сила» бізнесу

## 6.7. Діловий комплексний аналіз (PIMS)

Обґрунтованість ухвалених стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою та достовірністю використовуваної інформації. Однією з найзмістовніших баз даних про великі промислові фірми й дійовим інструментом стратегічного аналізу є проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy – вплив ринкової стратегії на прибуток). Цей проект являє собою спробу встановити кількісні закономірності впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Проект реалізовується Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (штат Массачусетс), який має в своєму розпорядженні великий емпіричний матеріал про досвід функціонування понад 3000 фірм Північної Америки та Європи зі 100 стратегічних факторів. Для оброблення статистичних даних використовуються багатфакторні регресійні моделі. Це дає змогу оцінювати відносну важливість кожного фактора, виділяти найбільш значущі фактори, що впливають на прибутковість підприємств. Ключова теоретична основа проекту PIMS, підтверджена проведеними емпіричними дослідженнями, свідчить, що ефективність функціонування будь-якої господарської організації, незалежно від її галузевої належності, розміру, специфіки випущеної продукції, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Внаслідок аналізу даних про функціонування підприємств, що містяться в базі, були визначені 37 таких факторів, які в сукупності на 80% пояснюють відмінності в показниках ефективності господарських організацій [2, с. 108]. Розглянемо найістотніші з них.

1. *Капіталомісткість*. За однакових умов більш капіталомісткі підприємства мають нижчий рівень довгострокової рентабельності та прибутковості, ніж менш капіталомісткі.

2. *Відносна якість продукції*. Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище порівняно з основними конкурентами, мають кращі фінансові результати.

3. *Продуктивність*. Підприємства з вищою продуктивністю праці, розрахованою показником чистої (доданої) продукції на кожного зайнятого, за рівних умов рентабельніші. Особливо вигідне підви-

щення продуктивності праці, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.

4. *Конкурентна позиція бізнесу.* Як правило, більша частка ринку шових надходжень і вищий прибуток.

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

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

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

У реальній господарській практиці стратегічні фактори, як правило, взаємопов'язані, тому в проекті велика увага приділяється побудові емпіричної залежності, що відображає ці взаємозв'язки. У проекті PIMS ці взаємозв'язки подані у вигляді двомірних матриць, на осях яких відображені 3–5 рівнів факторів (якісних характеристик), що розглядаються. Такими факторами є, наприклад, ціна – якість, рівень якості – частка ринку, рівень якості – інтенсивність інвестицій, частка ринку – прибуток на інвестиції тощо. В клітках матриці показані відносна ціна, прогнозна частка ринку, рівень рентабельності інвестицій та інші показники, які потім можуть бути скориговані відповідно даних підприємства в діалоговому режимі. Одна з таких матриць наведена в табл. 6.11.

Таблиця 6.11

**Залежність величини прибутку від частки ринку**

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

СОБ, що мають вищу частку ринку, характеризуються вищими прибутками (до вирахування податків) від інвестицій, розрахованими в грошовому або відсотковому виразі. Достовірне і зворотне твердження того, що втрата частки ринку призводить до скорочення прибутків від інвестицій. Однак деякі дослідники показали, що висока частка ринку не завжди забезпечує велику прибутковість. Фірми, які продають товари вищої якості, ніж товари конкурентів, можуть мати високі прибутки, навіть якщо вони не мають великої частки ринку.

Творці PIMS стверджують, що найважливішим фактором, який впливає на результати функціонування фірми, є якість товарів і послуг. Вони також вважають, що ринкові лідери звичайно випускають продукцію вищої якості, ніж їхні конкуренти. Отже, до зміни частки ринку, як і до багатьох інших стратегічних завдань, потрібно ставитися з обережністю, враховуючи її взаємозв'язок з іншими завданнями. Тому часто ефективною стратегією може виявитися стратегія збереження існуючої частки ринку. Компанія з високою часткою ринку має можливість економити на всьому: від виробництва до маркетингу. Така компанія може мати в своєму розпорядженні кваліфікованіший і досвідчений персонал, міцніші зв'язки з постачальниками, дилерами, кредиторами. Широкомасштабна діяльність дозволяє такій компанії створювати «великий шум» на ринку. Мається на увазі реклама, заходи щодо стимулювання збуту тощо. В результаті споживачі швидше дізнаються про товари великої компанії, починають більше їм довіряти просто тому, що інформація про них надходить частіше, а це, природно, веде до зростання прибутків такої компанії.

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

Безумовно, формальний аналіз навіть з використанням найбагатшої емпіричної бази PIMS не дає змоги врахувати таких якісних



параметрів, як стиль і методи керівництва, структура управління, мотивація персоналу підприємства, роль інновацій тощо. Тому проект PIMS є основою для прийняття управлінських рішень, так само, як і методи портфельного аналізу. Отже, цей підхід дозволяє підприємству вчитися на досвіді інших підприємств, вибрати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків. Однак потрібно мати на увазі, що цей проект реалізований стосовно високорозвинутих, відносно стійких видів ринків і бізнесу.

Незалежно від методу портфельного аналізу в його основі є:

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

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

- досягти рівноваги між досягненням короткострокових цілей, які дають віддачу на вкладені кошти вже сьогодні, і довгостроковими цілями, які готують завтрашній день організації;
- врахувати привабливість ринку та потенціал її конкурентоспроможності;
- розставити пріоритети при розподілі кадрових і фінансових ресурсів;
- покращити комунікаційні процеси в організації, сформулювати цілі, які будуть розділятися персоналом організації, підсилити мотиваційні механізми, забезпечити необхідний рівень контролю.

Головна слабкість портфельного аналізу полягає в тому, що при швидких змінах зовнішнього середовища екстраполяція минулих тенденцій є досить ризикованою. Стратегічні рекомендації, які дає портфельний аналіз, визначають позиції СОБ, мають загальний характер і повинні трансформуватись у стратегічні цілі.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке аналіз портфелю бізнесів? Які його основні етапи?
2. Що таке «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна одиниця бізнесу»?
3. Шість кроків проведення аналізу портфеля бізнесів.
4. Матриця Бостонської консультаційної групи, її значення та недоліки.
5. Аналіз майбутнього портфеля бізнесів за допомогою матриці Бостонської консультаційної групи.
6. Матриця «General Electric-Mc Kinsey» («привабливість-конкурентоспроможність»), її переваги та недоліки.
7. Модель портфельного аналізу методом «Shell»-DPM.
8. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).
9. Матриця І. Ансофа та тривимірна схема Д. Абеля.
10. Проект PIMS як інструмент стратегічного аналізу.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

### *Побудова матриці БКГ для ЗАТ «Молокозавод»*

У матриці індикатором привабливості є два чинники, темпи зростання ринку та індикатор конкурентоспроможності — відносна частка ринку (щодо основного конкурента). На вертикальній лінії матриці зобразимо середні показники темпу зростання ринку збуту, на якому працює компанія. На горизонтальній лінії матриці зобразимо відносні показники частки ринку (який може бути рівний одиниці, якщо частка ринку компанії і її конкурента однакові), бути більше (якщо частка ринку компанії буде значно більше чим у конкурента), бути менше (якщо компанія займає меншу частину ринку).

Далі поле матриці ділимо на чотири квадрати (рис. 6.7). Вертикальна лінія проходить через точку 1,0, горизонтальна — через середнє значення показників темпу зростання ринку, на якому працює компанія. Позиція кожного підрозділу зображена кругами, площа яких відповідає кількості продаж.

Щодо позицій у матриці ділимо її на чотири типи СХП, за кожним з них можуть формуватися окремі стратегії: 1) «важка дитина»; 2) «зірки»; 3) «дійна королева»; 4) «собака».

Проводимо розрахунки частини ринку щодо основного конкурента як співвідношення абсолютної частини ринку компанії і частини ринку основного конкурента. Для цього складаємо таблицю (табл. 6.12).

Таблиця 6.12

**Визначення частки ринку ЗАТ «Молокозавод»**

Вид продуктів	Кількість продаж компанії, млн грн	Кількість продаж основного конкурента, млн грн	Загальна кількість продаж, млн грн	Абсолютна частина ринку компанії %	Абсолютна частина ринку головного конкурента %	Відносна частина ринку
Молоко (А)	2,2	5,6	16,3	13,5	34,35	0,4
Кефір (В)	5,6	4,6	17,2	32,56	26,74	1,2
Ряжанка (С)	5,8	6,3	23,5	24,68	26,81	0,9
Сметана (Д)	10,6	11,7	36,6	28,96	31,97	0,9
Згущене молоко (Е)	9,2	8,1	29,2	31,51	27,74	1,1

Як видно, підрозділ «С» (ряжанка) не є привабливим, і конкурентоспроможність компанії в цьому сегменті низька. За термінологією БКГ, цей продукт відноситься до сектора «собак» (повільне зростання ринку – мала частка). Підтримка таких товарів зазвичай приводить до великих фінансових вкладень, при незначному шансі поліпшення ситуації. Пріоритетною стратегією в такому випадку вважається стратегія елімінації. При оптимістичному прогнозі розвитку ринку для перспективних «собак» альтернативою є стратегія розвитку. Доінвестування повинне настати також для товарів «А» і «Д» (молоко і сметана) («важкі діти»). Альтернативною стратегією для них є стратегія розвитку інтенсифікації зусиль. Продукт «Е» (згущене молоко) є «дійною короною», саме він – джерело доходу компанії. Інвестування в науково-конструкторські розробки грошима компанії, отриманими від «дійних корів», компанія може вийти на ринок з абсолютно новим продуктом, який з часом може зайняти місце «зірки». Продукт

«В» (кефір) – «зірка» (швидке зростання – велика частина ринку), є лідером на швидкозрослому ринку. Це потребує великих вкладень для підтримки темпів зростання, але завдяки високій конкурентоспроможності приносить великий прибуток.

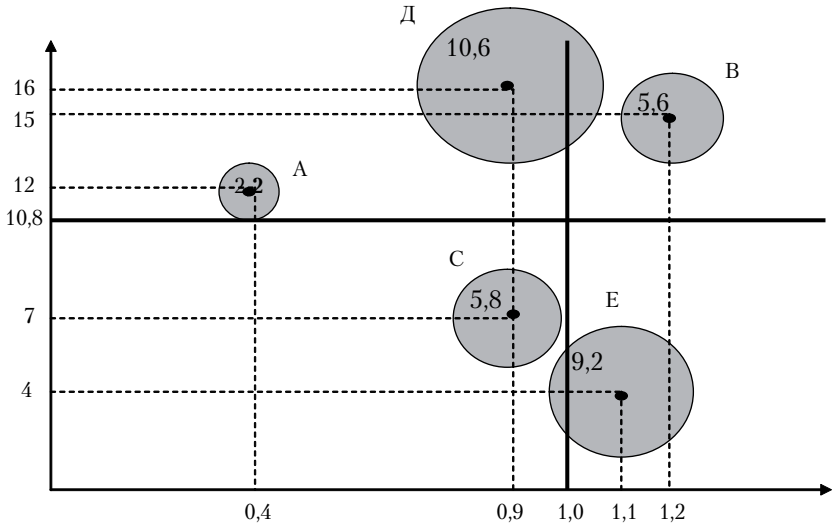


Рис. 6.7. Матриця БКГ ЗАТ «КМЗ № 1»

### **Побудова матриці Ансоффа ЗАТ «Молокозавод»**

Для досягнення поставлених цілей та визначення напрямів розвитку ЗАТ «КМЗ № 1» необхідно використати матрицю Ансоффа (рис. 6.8). Згідно з даними матриці Ансоффа, «Молокозавод» буде орієнтуватися в двох напрямках:

1. Глибше проникнення на ринок, що означає напрям зростання через збільшення частки ринку для вже існуючих товарів.
2. Розвиток товару, що означає розробку нових товарів і виведення їх на вже вивчені ринки компанії.

Довгострокова перспектива ЗАТ «Молокозавод» – спроби проникнути на нові ринки, але в звітному році увага керівництва сконцентрована на вже існуючих ринках.

	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий товар	Глибше проникнення на ринок (реанімація ринку) Market penetration	Розвиток ринку Product development
Новий товар	Розвиток товару Market development	Диверсифікація Diversification

Рис. 6.8. Компоненти вектора зростання (матриця Ансоффа)

### **Портфельний аналіз ВАТ ЕК «Обленерго»**

Портфельний аналіз підприємства є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління, що розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу. За допомогою аналізу портфеля підприємства можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори, як ризик, надходження коштів, відновлення і відмирання окремих видів діяльності. Портфельний аналіз ВАТ ЕК «Обленерго» проводиться методом «Shell» – DPM та побудовою матриці І. Ансофа.

Модель «Shell» – DPM синтезує оцінку грошового потоку та оцінку віддачі інвестицій. Вона дає можливість вибрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл певного виду продукції чи грошового потоку. До її переваг належить можливість її застосування в будь-якій фазі життєвого циклу товару.

Для побудови цієї матриці (рис. 6.9) спочатку необхідно скласти таблицю з відповідними показниками (табл. 6.13). Максимальна кількість балів за кожною групою показників – 10 балів.

Таблиця 6.13

**Показники оцінки перспективи розвитку в галузі  
та конкурентоспроможності**

Показники	Максимальна кількість балів
<b>Показники перспективи розвитку галузі</b>	
<i>1. Зростання ринку</i>	7
<i>2. Якість ринку</i>	8
2.1. Стабільність прибутковості	6
2.2. Прихильність покупців	9
2.3. Відношення покупців до торгової марки	9
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	5
2.5. Технологічні обмеження	8
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	7
<i>3. Пропозиція на ринку</i>	9
<b>Показники конкурентоспроможності</b>	
<i>1. Ринкова позиція</i>	5
1.1. Частка ринку	3
1.2. Збутова мережа	8
1.3. Мережа після продажного обслуговування	5
<i>2. Виробничі можливості</i>	7
2.1. Економічні показники виробництва	5
2.2. Доступність сировинних ресурсів	9
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	7
<i>3. Інжиніринг і підтримуючі послуги</i>	6
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	5
3.2. Здібності до виробничих інновацій	6
3.3. Якість продукції	8

Середній показник перспектив розвитку галузі – 8 балів, показник конкурентоспроможності – 6.

Конкурентоспроможність	Низька	Вихід з ринку	Повільне згорання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільне згорання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
	Лідер			
			Погані	Середні

Перспектива розвитку ділового сектора

Рис. 6.9. Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність»

За результатами дослідження, підприємству необхідно обрати стратегію посилення активності на ринку, оскільки рівень конкурентоспроможності середній, є перспективи розвитку галузі.

Побудова матриці Ансоффа призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку: вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації (рис. 6.10).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 6.10. Можливі стратегії зростання по товарах/ринку

ВАТ «Енергія» повинно використати стратегію диверсифікації, що передбачає розширення асортименту наданих послуг із одночасним освоєнням нових ринків. Серед таких послуг можна назвати послуги з підключення абонентів до електромережі, послуги по заміні, встановленню та ремонту електролічильників та ін.

### **Портфельний аналіз ВАТ «Телекомунікації»**

Портфельний аналіз ВАТ «Телекомунікації» на основі матриці «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»). Особливостями матриці є те, що її можна застосовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. Також матриця є гнучкою за рахунок вибору показників, виходячи з конкретної ситуації.

Побудуємо таблицю показників, що використовуються за оцінкою привабливості галузі (табл. 6.14).

*Таблиця 6.14*

#### **Оцінка привабливості галузі телекомунікації**

<b>Критерії</b>	<b>Важливість</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Зважена оцінка</b>
Розмір	0,15	4	0,6
Темп зростання	0,25	5	1,25
Структура конкуренції	0,15	2	0,3
Галузева рентабельність	0,35	4	1,4
Чутливість до інфляції	0,1	2	0,2
Сумарна зважена оцінка			3,75

Аналізуючи дані, можна сказати, що галузь телекомунікації перспективна, адже сумарна зважена оцінка становить 3,75, що є досить високим показником. Далі необхідно визначити конкурентоспроможність ВАТ «Телекомунікації» (табл. 6.15). Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства досить висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 4,6 (92% від максимально можливої).



Таблиця 6.15

**Оцінка конкурентоспроможності ВАТ «Телекомунікації»**

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	5	0,75
Темп зростання	0,15	4	0,6
Прихильність споживачів	0,15	4	0,6
Прибутковість	0,25	5	1,25
Технологічний потенціал	0,1	5	0,5
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	5	0,5
Сумарна зважена оцінка			4,6

Використовуючи отримані дані, будемо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric» (рис. 6.11).



Рис. 6.11. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric»

ВАТ «Телекомунікації» перебуває в секторі агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі телекомунікації, а також з високою конкурентоспроможністю підприємства. Підприємству доцільно захищати існуючі програми ринкової діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим прибутком і відносно низьким ризиком. Для цього підприємства таким сегментом є сфера надання Інтернет-послуг.

Побудуємо модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM. Модель «Shell» – DPM дає можливість обрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів – орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік. Для побудови матриці оцінимо показники перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності, будуючи табл. 6.16.

Таблиця 6.16

**Показники оцінки перспективи розвитку галузі  
та конкурентоспроможності ВАТ «Телекомунікації»**

Показники	Максимальна кількість балів
<b>Показники перспективи розвитку галузі</b>	
1. Зростання ринку	7
2. Якість ринку	9
• Стабільність прибутковості	8
• Прихильність покупців до торгової марки	9
• Відношення покупців і виробників	10
• Рівень заміни товарами-субститутами	9
• Технологічні обмеження	9
3. Продукція на ринку	9
<b>Показники конкурентоспроможності</b>	
1. Ринкова позиція	10
• Частка на ринку	9
• Збутова мережа	10
• Мережа після продажного обслуговування	9
2. Виробничі можливості	9
• Економічні показники виробництва	9
• Можливості вносити зміни в продукт	7
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги	9
• Здібності до ринкових інновацій	9
• Якість продукції	9

З наведених даних видно, що для показників конкурентоспроможності характерні високі показники (вони знаходяться в межах 7–10 балів), а також спостерігаються значні перспективи розвитку. Використовуючи дані, побудуємо матрицю — «галузева привабливість — конкурентоспроможність» («Shell» — DPM) (рис. 6.12).

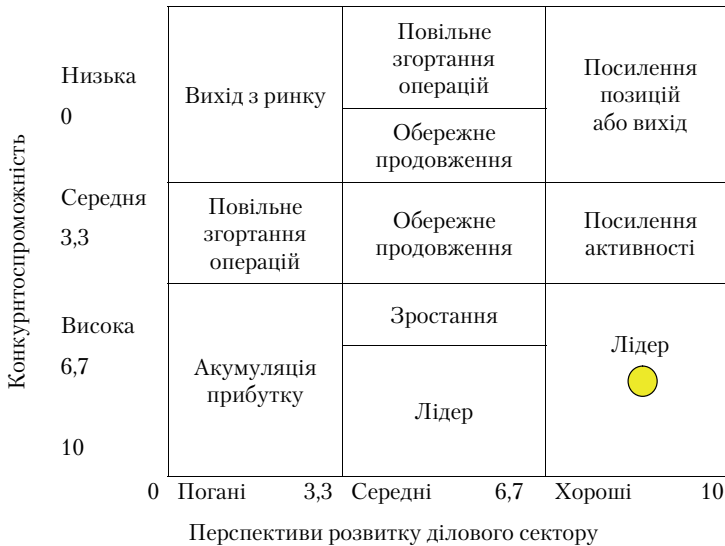


Рис. 6.12. Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність» ВАТ «Телекомунікації»

Оскільки середня оцінка показників перспектив розвитку ділового сектора становить 8,75 балів з 10, а конкурентоспроможності — 9 з 10, то можна зробити висновок, що ВАТ «Телекомунікації» займає лідируючі позиції на ринку.

Щоб утримати позиції лідера, підприємству необхідно використовувати інноваційні рішення та технології для надання різноманітних, якісних послуг.

### ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.
2. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. — Учебник. / Под ред. В. А. Белошапки. — К: Абсолют — В, 1998.
3. Деловое планирование (методы, организация, современная практика): Учеб. пособие / Под ред. В. М. Пойова. — М.: Финансы и статистика, 1997.
4. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998.
5. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Кінапрі ЛТД, 2000.
6. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. — СПб: Наука, 1996.
7. Посвятенко Т. І. Впровадження інструментарію управління конкуренції перевагами на промислових підприємствах // Матеріали Міжнар. наук.-прак. конф. «Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в регіоні». — Т. 6. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. — С. 46.
8. Посвятенко Т. І. Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 1. — С. 214–219.
9. Рыбальченко И. А. Способ модификации матрицы БКГ в условиях дефицита маркетинговой информации // Маркетинг и реклама. — 1998. — № 1. — С. 21–26.
10. Нах Arnoldo and Nicolas S. Strategic Management: An Integrativ Perspective // Englewood Cliffs. — N.Y.: Prantice-Hill, 1994.

## РОЗДІЛ 7

### СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 7.1. Класифікація стратегій організації

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

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

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють (рис. 7.1):

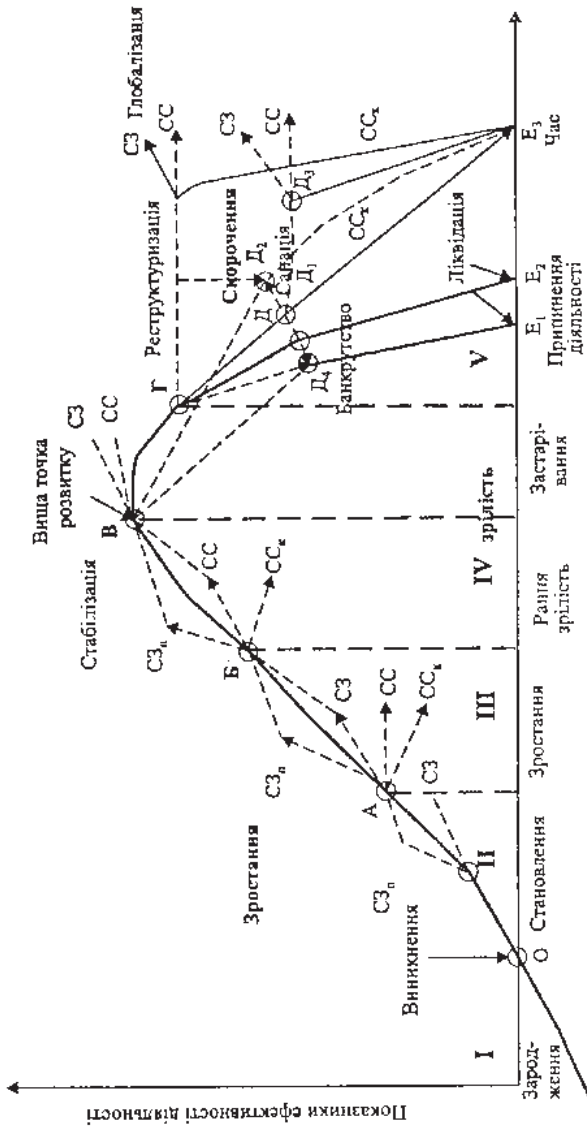
- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну
- пасивну стратегії.

*Активна* (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);



О, А, Б, В, Г, Д — точки прийняття рішень; S3<sub>n</sub> та S3 — стратегії прискореного зростання та зростання; CC — стратегії стабілізації; SS<sub>x</sub> — стратегії скорочення.

Рис. 7.1. Зв'язок загальних стратегій із «життєвим циклом підприємства» [3, с. 127]

- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

*Пасивна* (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

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

## 7.2. Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом)

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- 1) **корпоративна стратегія** — стратегія для компанії та сфери її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- 2) **ділова стратегія** — для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- 3) **функціональна стратегія** — для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- 4) **операційна стратегія** — вузла стратегія для основних структурних одиниць.

Стратегія нижнього рівня підтримує й доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює компанію в цілому.

**Корпоративна стратегія.** Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності (рис. 7.2).

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

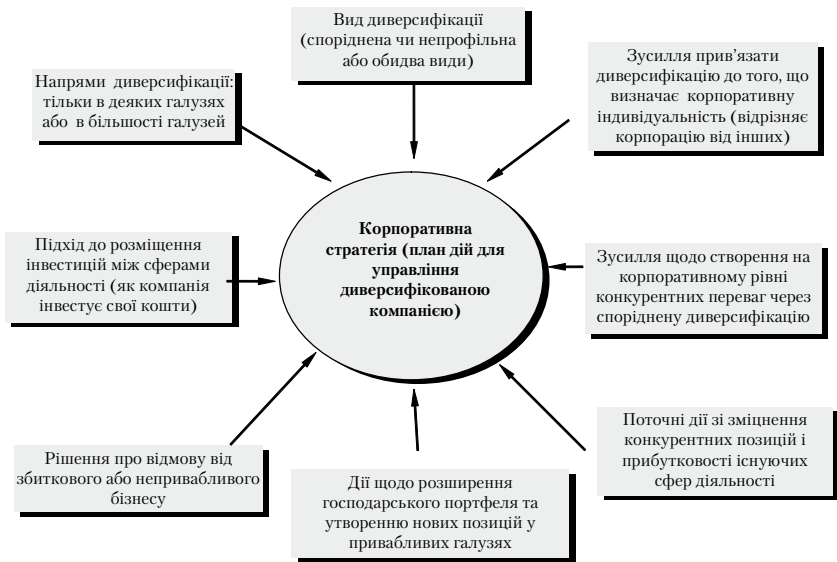


Рис. 7.2. Визначення корпоративної стратегії диверсифікованої компанії

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає такі види дій.

1. *Дії по досягненню диверсифікації.* Перша проблема диверсифікації – визначення сфери діяльності, зокрема в яких галузях промисловості діятиме компанія та як саме – відкриє нову компанію чи



придбає існуючу. Цей аспект корпоративної стратегії визначає: буде *диверсифікація* обмежуватися окремими галузями промисловості чи розповсюджуватиметься на кілька галузей, що буде визначати позицію компанії в кожній із цільових галузей.

2. *Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.* З укріпленням позиції компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті по відношенню до посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути успішними, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау, купуючи іншу компанію, що діє в цій галузі та об'єднує два напрями в більш ефективний, і/або купуючи компанію, що вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованою компанією зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу.

3. *Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.* Розширюючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи, каналами збуту, покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переходить на абсолютно нову для нею діяльність у непов'язаних галузях. За родинної диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок і досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність виробів компанії, поліпшуючи можливість підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для спільних зусиль із досягнення конкурентних переваг. Звичайно, пов'язану диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, завдяки чому можна досягти результатів

роботи, які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула « $2+2=5$ », доводить, що пов'язана диверсифікація є ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації і, отже, підвищення прибутків акціонерів.

4. *Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації в найбільш перспективні сфери.* Напрями діяльності диверсифікованої компанії відрізняються по інвестуванню додаткових засобів. Керівнику компанії необхідно ранжувати пріоритетність інвестування у найбільш перспективні напрями.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищого рівня, які несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчих рівнів управління. Керівники ключових виробництв можуть брати участь у розробленні стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються та приймаються Радою директорів корпорації.

**Ділова стратегія.** Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

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

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку (рис. 7.3). Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється з таких напрямів:

- 1) реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- 2) розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривку конкурентну перевагу;
- 3) об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- 4) вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

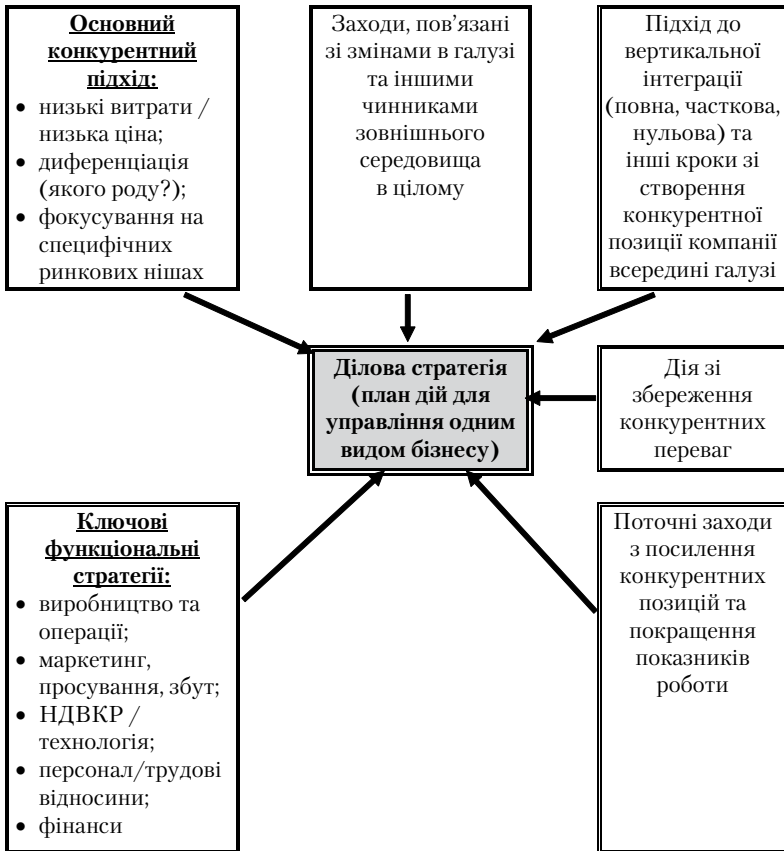


Рис. 7.3. Визначення стратегії для вузькопрофільної компанії

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

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

Основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії:

- 1) прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, основу на витратах);
- 2) досягнення диференціації, основаної на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;
- 3) концентрація уваги на невеличкій ринковій ніші шляхом якіснішого виконання роботи порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

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

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

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

являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Складність полягає в тому, що не завжди функціональні стратегії стикаються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника – визначити невідповідності й усунути їх.

Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- маркетингову;
- інноваційну;
- стратегію виробництва;
- фінансову;
- соціальну;
- екологічну;
- стратегію структурних перетворень.

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

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується, поки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. У табл. 7.1 подано види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розроблення стратегії.

Таблиця 7.1

## Розподіл завдань з розроблення стратегії за рівнями ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Завдання з розроблення стратегії за рівнями ієрархії
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рівня (рішення звичайно приймає Рада директорів)	Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності). Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення звичайно приймають корпоративне керівництво або Рада директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях (рішення приймають керівники функціональних служб та інших відділів)	Дії за рішенням вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

На рис. 7.4 зображено, як розробляються цілі й стратегії в системі ієрархічних зв'язків фірми.

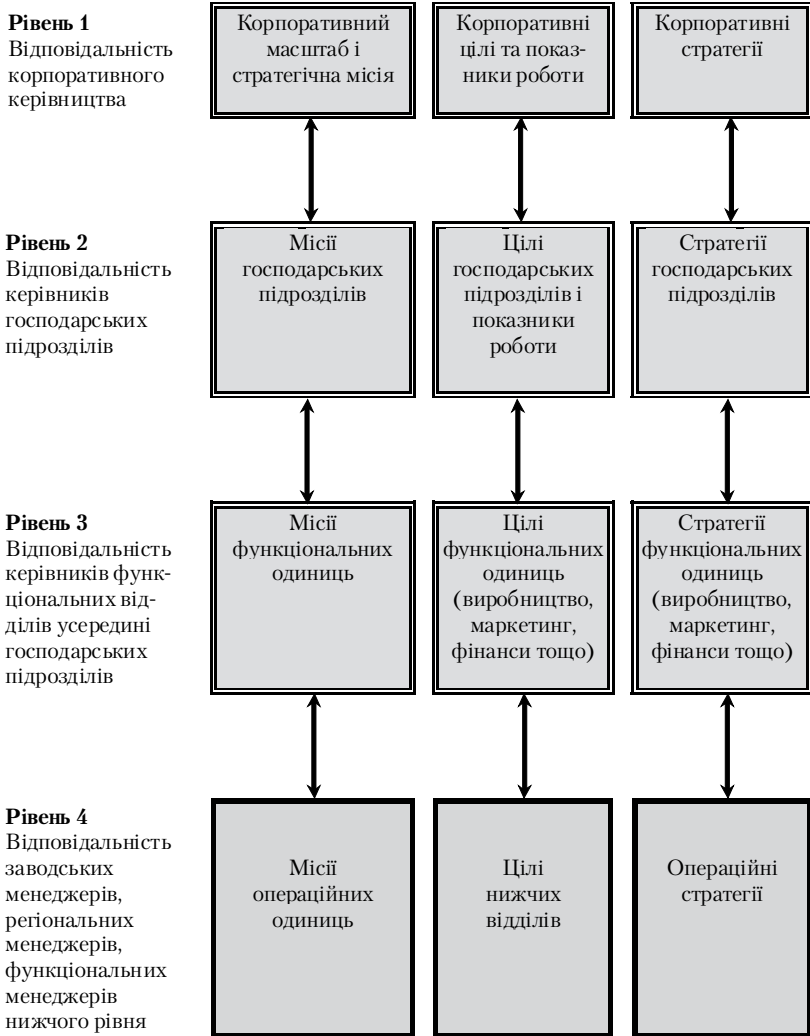


Рис. 7.4. Взаємозв'язок місій, цілей і стратегій у піраміді створення стратегії

Двокінцеві стрілки відображають існування взаємного впливу верхніх і нижчих рівнів. При належному керуванні завдяки цим зв'язкам може бути створена ідеальна взаємопосилювальна структура. Чим краще скоординована робота цих відділів, тим більше взаємозалежними стають їхні цілі і стратегії.

Координація гарантує, що не відбудеться ніяких відхилень від напряму, обраного вищим керівництвом компанії. Справою практичної важливості стає чітке визначення місії корпорації, її цілей і стратегій, належне інформування нижчестоящих підрозділів фірми. У протилежному випадку неможливо буде домогтися ефективної роботи з установлення цілей і вибору стратегій на функціональному й операційному рівнях. Потік даних про напрями розвитку корпорації повинний йти від вищого рівня до господарських підрозділів і від них — на функціональний і операційний рівні.

У бізнесі, як у спорті, усі розроблювачі стратегії в компанії — це одна команда. Вони зобов'язані розробляти стратегію в інтересах усієї компанії, а не тільки враховувати побажання окремих структурних підрозділів. Стратегія компанії наповнена енергією в тому випадку, коли усі її частини становлять єдине ціле.

Відповідність між діловою стратегією та функціональною й операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей. Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи й починають стратегічні дії, що будуть допомагати досягненню цілей господарських підрозділів і покращувати виконання ділової стратегії. Це означає, що процес створення стратегії більше спрямований зверху вниз, ніж навпаки. Менеджери нижчих рівнів управління не можуть бути хорошими розроблювачами стратегії, якщо вони не розуміють довгострокового напряму розвитку компанії і корпоративних стратегій.

### 7.3. Способи розроблення стратегії

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії:

**1. Головний стратегічний підхід** — керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану,



альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

**2. Підхід «делегування повноважень»** — у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Можливо, персоналу зі стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає з боку, за допомогою звітів та переговорів перебуває в обізнаності справ. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

**3. Спільний (колабораціоністський) підхід** — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробленні стратегії, яку підлеглі керуючі мають втілювати в життя, посилює їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії. Якщо підлеглі вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, то вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

**4. Ініціативний підхід** — керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключовим моментом

у розробленні стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.

#### 7.4. Базові стратегії розвитку бізнесу

Розглянемо найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються *базисними*, або *еталонними* (табл. 7.2). Вони відбивають підходи до зростання фірми та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукта;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технології.

Кожний з елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Першу групу еталонних стратегій становлять **стратегії концентрованого зростання**, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії фірма намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Фірма веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання:

- *стратегія посилення позиції* на ринку, коли фірма робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- *стратегія розвитку ринку* полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- *стратегія розвитку продукту* допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

**Базові стратегії розвитку бізнесу**

<b>Стратегії</b>	<b>Продукти</b>	<b>Ринки</b>	<b>Розвиток</b>
<i>Стратегії концентрованого зростання</i>			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвитку ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвитку продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
<i>Стратегії інтегрованого зростання</i>			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i>			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
<i>Стратегії скорочення</i>			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

**Стратегії інтегрованого зростання** пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

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

**Стратегії диверсифікованого зростання** реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- *стратегія центрованої диверсифікованості* ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;
- *стратегія горизонтальної диверсифікованості* допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктах, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;
- *стратегія конгломеративної диверсифікованості* полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

**Стратегії скорочення** фірми використовують для цілеспрямованого згортання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації компанії* — являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу;

- *стратегія «збирання врожаю»* — допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;
- *стратегія скорочення частини компанії* — полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових бізнесів, що більше відповідають довгостроковим цілям фірми;

#### Швидке зростання ринку

<b>Слабка конкурентна позиція</b>	II. Квадрант стратегій: 2.1. Перегляд стратегій концентрації. 2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття. 2.3. Скорочення частини фірми. 2.4. Ліквідація компанії	I. Квадрант стратегій: 1.1. Концентрація. 1.2. Вертикальна інтеграція. 1.3. Центрована диверсифікованість	<b>Сильна конкурентна позиція</b>
	III. Квадрант стратегій: 3.1. Скорочення витрат. 3.2. Диверсифікованість. 3.3. Скорочення частини фірми. 3.4. Ліквідація компанії	VI. Квадрант стратегій 4.1. Центрована диверсифікованість. 4.2. Конгломератна диверсифікованість. 4.3. Спільне підприємство в новій області	

#### Повільне зростання ринку

Рис. 7.5. Базові стратегії розвитку в моделі Томпсона–Стріклєнда. Стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги

- *стратегія скорочення витрат* — передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 7.5).

### 7.5. Вибір стратегії фірми

В економічній літературі виділяється декілька підходів, розроблених вітчизняними та зарубіжними економістами щодо обґрунтування стратегічного вибору підприємства (рис. 7.6).

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать:

- цілі організації;
- пріоритети керівництва;
- розмір організації;
- конкурентні переваги організації;
- фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми;
- стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції;
- привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому;
- стратегії конкурентів;
- стратегічний потенціал організації;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- кваліфікація працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу тощо.

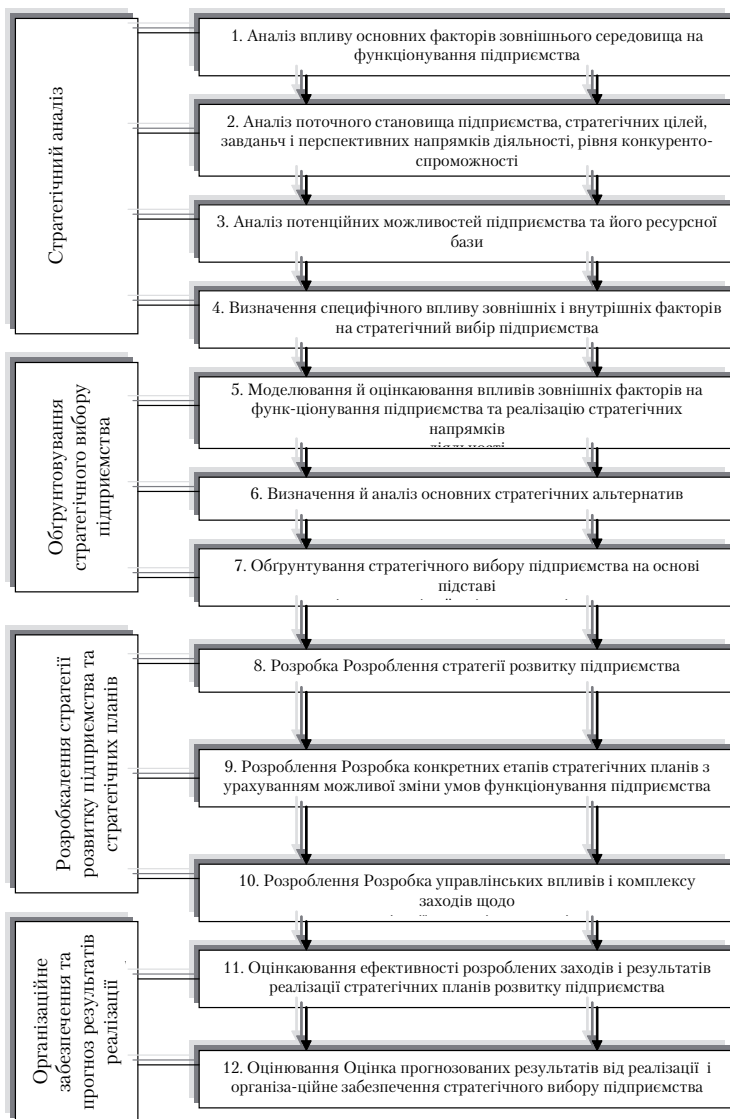


Рис. 7.6. Алгоритм здійснення стратегічного вибору підприємства



Врахувати всі названі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії (табл. 7.3), слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва. *Цілі фірми* додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Таблиця 7.3

## Ціннісні орієнтації керівників [1, с. 202]

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

Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то їй не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Не менш важливим чинником слід вважати *розмір організації*. Розмір організації оцінюється в більшості країн за кількістю працюючих залежно від галузі (осіб):

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

В Україні всі підприємства залежно від кількості працюючих розподілені на три категорії (осіб):

- малі (1–50);
- середні (50–250);
- великі (понад 250).

Вибір *стратегій організацій великого бізнесу* здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій. Стан та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути максимально використати можливості і зміцнити це положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід обрати стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання.

#### КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ

		СЛАБКА	СИЛЬНА
ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	ВИСОКИЙ	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <p>Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж сильнішій фірмі. Закриття (остання можливість)</p>	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <p>Продовження концентрації в одній сфері. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (для посилення конкурентних позицій). Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань з базової галузі)</p>
	НИЗЬКИЙ	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <p>Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючою фірмою. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. «Зняття вершків» та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</p>	<p><b>Стратегічні можливості</b></p> <p>Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів</p>

Рис. 7.7. Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованої компанії

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

А. А. Томпсон і Дж. Стрікланд [2] запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) та конкурентної позиції фірми (рис. 7.7).

Для вибору *стратегії середнього підприємства* визначають темпи зростання організації та темпи розширення ніші (рис. 7.8).

Темпи зростання організації	Низькі	<b>Стратегія виходу з ніші</b>	<b>Стратегія лідерства в ніші</b>
	Високі	<b>Стратегія збереження</b>	<b>Стратегія пошуку «загарбника»</b>
		Помірні	Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рис. 7.8. Стратегії середнього бізнесу [1, с. 204]

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

*Стратегію збереження* застосовують організації в тому випадку, якщо їхній розмір практично незмінний, номенклатура продукції замінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

*Стратегія лідерства в ніші* застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання обрана настільки вдало, що завдяки прибуткам організація швидко зростає.

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

Для *організацій малого бізнесу* при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «товар – форма існування організації», яка представлена на рис. 7.9 [1].

Форми існування малої організації	Симбіоз	<b>Стратегія копіювання</b>	<b>Стратегія оптимального розміру</b>
	Суверенітет	<b>Стратегія використання переваг великої організації</b>	<b>Стратегія участі у виробництві продукту великої організації</b>
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний
		Продукт малої організації	

Рис. 7.9. Стратегії малого бізнесу

*Стратегія копіювання* використовується в тому випадку, якщо організація належить до малого бізнесу та випускає продукт, який є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну й кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча, ніж оригінального продукту, через відсутність витрат на науково-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

*Стратегію оптимального розміру* впроваджують малі організації в тому випадку, коли найдоцільніше виробництво продукції малими

партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності, гнучкості, економічну неефективність.

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

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

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

*Фінансові ресурси* фірми також впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту, перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки перебувають у набагато кращому положенні та мають для вибору більше варіантів стратегії, ніж фірми із сильно обмеженими фінансовими можливостями.

*Зобов'язання фірми* створюють деяку інерційність у розвитку. Неможливо цілком відмовитися від попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати зобов'язання минулих років, що будуть стримувати або ж коригувати можливості реалізації нових стратегій. Для того щоб уникнути дуже негативного впливу старих зобов'язань, слід враховувати та закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій.

Більш сучасним підходом, що враховує причини виникнення ситуацій, з якими стикається підприємство в процесі здійснення стратегічного вибору, є підхід, заснований на *моделі життєвого циклу*, яка застосовується для продукції і системи управління підприємством. Модель життєвого циклу продукту дозволяє графічно відобразити фази підйому й спаду в процесі розроблення та подальшої реалізації продукту. Відповідно до певної фази життєвого циклу продукту коригуються і конкретні етапи стратегії розвитку підприємства. На рис. 7.10 представлені основні фази життєвого циклу продукту і відповідні їм стратегії розвитку підприємства.

При формуванні та виборі зовнішньоекономічних стратегій на засадах базових стратегій розвитку необхідно використовувати систему показників, яка відбиває всі рівні зовнішнього середовища, стратегічний потенціал підприємства. Базовими *зовнішньоекономічними стратегіями* розвитку підприємства є зростання, стабілізація, перехідні, ліквідація, аутсорсинг, що враховують особливості міжнародної діяльності: адаптацію, стандартизацію, інтеграцію. Запропоновано технологію формування зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на оцінюванні потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням рівня ієрархії стратегій. Такий підхід дозволяє урахувати вплив глобальних і макроекономічних факторів на визначення альтернативних стратегій діяльності підприємства.

Щоб отримати якісні оцінки потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу на основі методології SWOT-аналізу, пропонується шкала вимірювання рівня: В — високий; С — середній; Н — низький.

Оцінюючи кожний стратегічний напрям розвитку та порівняння результатів дасть змогу визначити ефективний тип стратегії розвитку з урахуванням стану та тенденцій розвитку *стратегічного потенціалу* підприємства (рис. 7.11).

Розроблення та реалізація стратегій на основі використання досягнутого стратегічного потенціалу підприємства є пасивним типом стратегій, що свідчить про низьку ділову активність господарюючого суб'єкту. При розробленні цього типу стратегій використовується принцип достатності завантаження виробничих потужностей. Однак подібна стратегія не забезпечує підприємству перспективного розвитку,

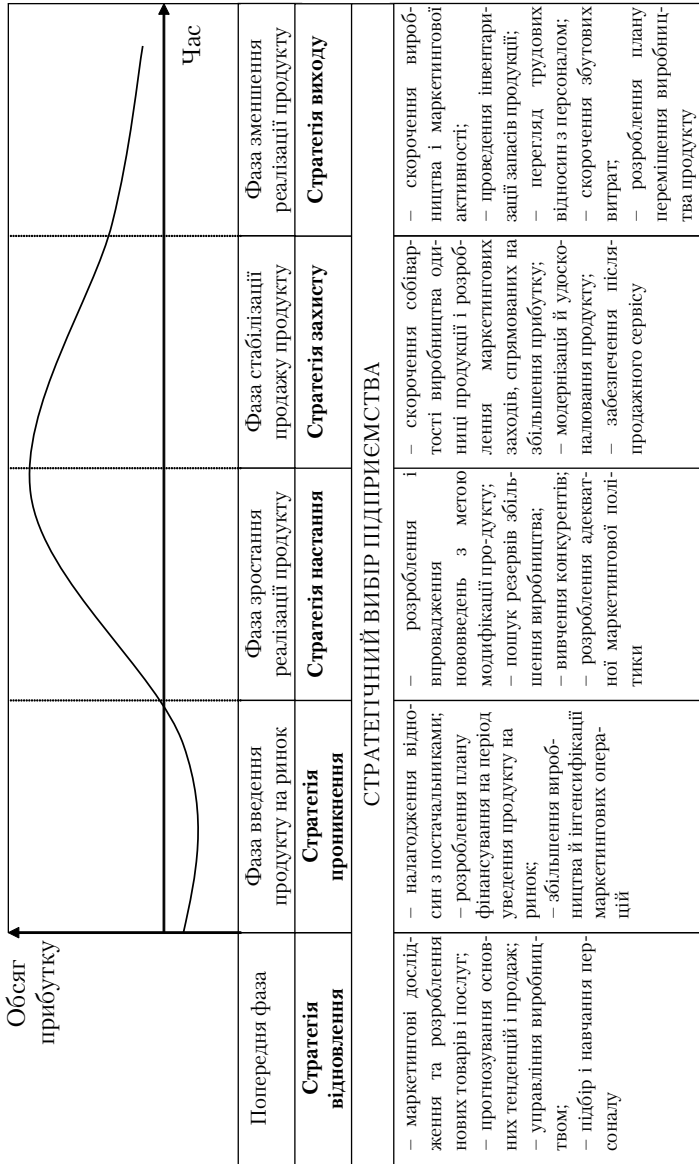


Рис. 7.10. Взаємозв'язок фаз життєвого циклу продукту та стратегії розвитку підприємства

Таблиця 7.4

## Класифікація зовнішньо-економічних стратегій розвитку підприємства

Рівень ієрархії стратегії	Потенціал зовнішнього середовища	Стратегічний потенціал підприємства	Базова стратегія (варіант реалізації)	Характеристика
Корпоративна	Н	В	Диверсифіковане зростання (спродукт)	Низька спеціалізація виробництва, орієнтованого на експорт. Наявність сезонного, зростаючого попиту на експортну продукцію
Глобова	Н	В	Радикальний реінжиніринг або реструктуризація	Необхідність переходу на міжнародні стандарти управління та обліку
Функціональна	С	В	Концентроване зростання (спродукт/ринок)	Наявність міжнародного бренду, можливість розвитку сегментів ринку та потреб користувачів
Глобова	С	В	Інтегроване зростання (організація)	Можливість розвитку підприємства як міжнародного холдингу, ТНК. Можливість контролю підприємств суміжних і лобувних галузей для зниження транзакційних витрат. Наявність варіанту злиття з могутньою корпорацією
Функціональна	С	В	Екстенсивне зростання	Можливість резерву для зниження витрат і ціни на експортну продукцію, високі споживчі властивості, можливість забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості
Корпоративна	В	В	Інтенсивне зростання	Наявність попиту на продукцію на міжнародних ринках, низький рівень конкуренції
Глобова	В	В	Створення віртуальних підприємств на базі основного виробництва	Наявність комунікаційних зв'язків і автоматизованих систем управління між елементами міжнародної віртуальної організації в режимі реального часу
Функціональна	В	Н	Продаж частини бізнесу іншим компаніям або передача своєї підрозділам (філіям)	Рентабельність «перенесення» виробництва в країни-споживач або країни, де матеріальні та трудові витрати нижчі, ніж в Україні, при наявності відповідної інституційної структури
Корпоративна	С	С	Перманентна стійка стабілізація	Висока конкуренція на існуючих сегментах ринку, можливість «прориву» або появи (створення) нових ринків
Глобова	С	С	Підтримка рівноваги	Можливість реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зміна обсягів експорту істотно не впливає на фінансову стабільність підприємства
Функціональна	Н	С	Поступовий (еволюційний) реінжиніринг або реструктуризація	Наявність високої конкуренції на міжнародному ринку та високих вимог до організації бізнесу при близькому технологічному рівні виробництва країни імпортерів та експортерів
Корпоративна	Н	Н	Вихід з ринку та ліквідація збиткових виробництв	Низька рентабельність експортного виробництва. Наявність негативного впливу політичних і міжнародних факторів, відсутність державної підтримки
Глобова	Н	Н		
Функціональна	Н	Н		



оскільки для підвищення конкурентного статусу суб'єкта на ринку та зростання рівня його конкурентоспроможності найважливішим показником є, з якою швидкістю підприємство здатне створювати необхідні активи та розвивати їх.

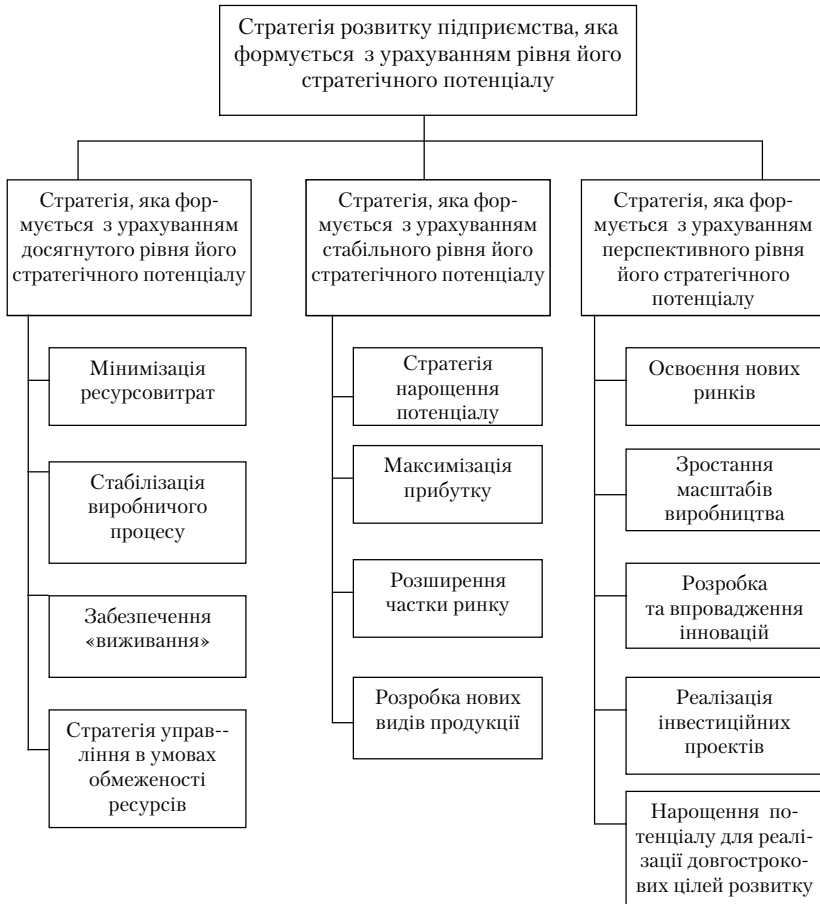


Рис. 7.11. Види стратегій розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу

Перехід до стратегій, орієнтованих на стабільний стратегічний потенціал підприємства, пояснює готовність та наявність потенціальних можливостей до реалізації довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку. Структура потенціалу підприємства моделюється відповідно до конкретного стратегічного напрямку з одночасною реалізацією стратегії нарощення стратегічного потенціалу.

Стратегії, засновані на перспективному стратегічному потенціалі, є новими методологічними підходами до її розроблення, поєднують аналітичні методи та підходи до використання процесів та інструментів, що забезпечують креативність, динамізм і зростання ділової активності підприємства.

*Кваліфікація працівників* є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку. Поглиблення й розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи досить повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

*Ступінь залежності від зовнішнього середовища* впливає на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників чи покупців її продукції, що вона не вільна вибирати стратегії, виходячи з можливостей повного використання свого потенціалу. Зовнішня залежність може відігравати набагато більшу роль у виборі стратегії фірми, ніж усі інші фактори. Сильна зовнішня залежність може бути зумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

*Фактор часу* повинен обов'язково братися до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості, загрози, плановані зміни для фірми завжди мають визначені тимчасові межі. При цьому важливо враховувати календарний час, тривалість етапів здійснення конкретних дій з реалізації стратегії. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і конкурентній боротьбі домагається фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Як класифікуються стратегії організації?
2. Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії.
3. Ділова стратегія та її сутність.
4. Функціональні і оперативні стратегії та їхній зв'язок зі стратегіями вищого рівня.
5. Способи розроблення стратегій для різних організацій.
6. Розроблення цілі й стратегії в системі ієрархічних зв'язків в організації.
7. Три основних підходи до вироблення стратегії поведження фірми на ринку за М. Портером.
8. Групи еталонних стратегій.
9. Основні чинники вибору стратегії організації.
10. Оцінювання обраної стратегії.

### ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

#### ***Вибір загальнокорпоративної та функціональної стратегій підприємства ВАТ «Хліб»***

При виборі загальнокорпоративної стратегії необхідно враховувати певні фактори — розмір підприємства, стан ринку і товару, технології.

ВАТ «Хліб» належить до групи середніх підприємств, тому має достатні можливості для вибору стратегії. Беручи до уваги результати SWOT і портфельного аналізу, загальнокорпоративною стратегією рекомендується обрати стратегію концентрованого зростання.

Щодо конкретного типу цієї стратегії, то, виходячи з високої конкурентоспроможності ВАТ «Хліб» і хорошої конкурентної позиції на існуючому ринку, буде доцільно обрати *стратегію розвитку ринку*, яка полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту. Так, для розширення своєї діяльності підприємству варто освоїти нові географічні ринки України. Не виключається також вихід на міжнародні ринки. Однак поряд зі стратегією розвитку ринку, варто звернути також увагу на *стратегію посилення позиції на ринку*. Адже

підприємство не є абсолютним лідером на діючому ринку. Воно лише перебуває серед сильних конкурентів та потенційних лідерів, але останнім на цей момент не є. Тому необхідно направити маркетингові зусилля, не лише на пошук і освоєння нових ринків, а й на посилення позиції на існуючому ринку.

Таким чином, базовою корпоративною стратегією підприємство обирає стратегію концентрованого зростання, а в ній зосереджує увагу на комбінації двох типів стратегій — стратегію розвитку ринку та стратегію посилення позиції на ринку.

Щодо функціональної стратегії, то вона стосується управлінського плану дій ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу. Вона конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення функціями бізнесу.

Результати проведеного аналізу підприємства свідчать, що найважливішою функціональною стратегією для ВАТ «Хліб» на цей момент є маркетингова стратегія, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

У рамках цієї стратегії підприємству необхідно організувати окрему службу маркетингу, яка виконувала б такі функції:

- проведення дослідження ринкового середовища з метою своєчасного виявлення змін та ефективного реагування на них;
- складання та постійне оновлення банку даних про потенційних клієнтів;
- проведення опитування клієнтів з метою виявлення потреб у зміні виробничих характеристик продукції та встановлення напрямів проведення НДДКР;
- впровадження рекламної стратегії підприємства;
- внесення необхідних змін до продуктової стратегії підприємства.

### ***Вибір стратегії ВАТ «Телекомунікації»***

Загальнокорпоративною стратегією ВАТ «Телекомунікації» є забезпечення максимальної прибутковості, задоволення потреб підприємств і населення України в телекомунікаційних послугах та підвищення ринкової вартості товариства.

Під час розроблення цієї стратегії враховуються такі елементи: продукт; ринок; галузь; положення фірми в галузі; технологія.

Стратегія перспективного розвитку ВАТ «Телекомунікації» передбачає такі напрями:

- побудова мережі мобільного зв'язку третього покоління (3G) та створення системи комплексних послуг з передавання голосу, даних та відео на основі існуючої мережі фіксованого телефонного зв'язку і новозбудованої мережі мобільного зв'язку;
- прискорений розвиток найрентабельніших видів послуг, насамперед послуг доступу до мережі Інтернет, за рахунок подальшого розширення базової широкосмугової транспортної мережі на основі пакетних технологій та поетапного переходу до використання сучасних технологій мереж наступного покоління (NGN);
- оптимізація бізнес-процесів, впровадження автоматизованої системи управління OSS/BSS, модернізація системи контролю якості надання послуг та впровадження системи ISO-9000;
- подальше вдосконалення механізмів продажу послуг.

Функціональна стратегія підприємства розробляється з урахуванням таких чинників:

- переваг та недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких сторін їх взаємодії;
- характер впливу виконання робіт з кожної функції на розвиток підприємства;
- ролі та змісту діяльності організації;
- збалансованість між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм та підприємницького духу.

Отже, підприємству ВАТ «Телекомунікації» доцільно обрати стратегію, яка поєднує в собі стратегію наукових досліджень та розробок, а також маркетингову. Це необхідно для того, щоб удосконалити існуючу систему надання послуг та забезпечити активний продаж послуг високодохідним категоріям споживачів — бізнес-абонентам. Для цього товариство планує продовжувати підбір та подальше навчання персоналу з продажу послуг, створення відповідних умов праці та матеріального стимулювання результативних працівників.

### **Вибір стратегії ВАТ «Сталь»**

При виборі загальнокорпоративної стратегії ВАТ «Сталь» треба враховувати певні фактори — розмір підприємства, стан ринку і товару, технології.

«Сталь» належить до групи великих підприємств (близько 20 тисяч працівників), а тому має широкі можливості для вибору стратегії. Беручи до уваги результати SWOT і портфельного аналізу, рекомендуємо загальною корпоративною стратегією обрати *стратегію концентрованого зростання*. Тобто будуть реалізовані такі стратегічні альтернативи: розроблення нових технологій виробництва, що зменшать споживання енергоносіїв і втрати сировини; розширення асортименту продукції, залучаючи кредити у виробництво. Рекомендуємо підприємству захищати свої позиції на ринку, раціоналізувати ринок.

Функціональна стратегія стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку у середині визначеної сфери бізнесу. Результати проведеного аналізу підприємства свідчать, що потрібно проводити негайні зміни в галузі виробництва і асортименту товарної продукції. А тому функціональною стратегією обираємо *інноваційну стратегію*. В рамках інноваційної стратегії, підприємству слід розробити процесні інновації, тобто модернізувати виробничі потужності, покращити структуру основних фондів, а також продуктові інновації, тобто впровадити нові якісні характеристики продукції для завоювання нових споживачів на існуючому ринку.

### **ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ**

1. *Кіндрацька Г. І.* Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Кінапрі ЛТД, 2000.
2. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
3. *Шершньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999.

## **РОЗДІЛ 8**

### **КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**

#### **8.1. Види конкурентних стратегій**

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія вужча за масштабом, ніж ділова. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, а й відображає функціональні стратегії, дії і плани посібника з роботи в різноманітних умовах галузі (не тільки пов'язаних з конкуренцією), а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців. Компанії в усьому світі застосовують різні засоби щодо залучення покупців, завойовуючи їхню довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір як керівництво компаній стало визначати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує безліч варіантів і нюансів стратегії. У цьому контексті існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Відмітні риси основних конкурентних стратегій**

<b>Характеристика</b>	<b>Лідерство за витратами та диференціація</b>	<b>Широка диференціація</b>	<b>Оптимальні витрати</b>	<b>Сфокусовані низькі витрати</b>
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупець	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу та мають інші потреби від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям більшої цінності за їх гроші	Нижчі витрати в ніші або властивість запропонувати покупцям щось особливе, що відповідає їхнім вимогам і смакам
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнята якість і обмежений вибір)	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору різних характеристик	Характеристики товару від гарних до чудових, від властивих йому якостей до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегмента
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без утрати якості та погіршення основних характеристик товару	Пошук шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення створити чудовий товар	Впровадження особистих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, що відповідає ніші



Продовження табл. 8.1

Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зменшення витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме. Встановлення вищої ціни, яка покриває додаткові витрати на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни/ гарна цінність	Створення різних характеристик, за які будуть платити. Концентрація на декількох ключових відмітних рисах, посилення їх та створення репутації, іміджу товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту/ послуги одночасно	Підтримка рівня обслуговування ніші вищого, ніж у конкурентів; завдання — не знижувати іміджу компанії і не розпоршувати зусиль, освоюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Зокрема це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на фірмі тощо. Аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії [1, 12]. Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи розроблення стратегії поведінки фірми на ринку [13].

Перший підхід пов'язаний з *лідерством у мінімізації витрат виробництва*. Цей тип стратегій пов'язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Результатом стає

завоювання більшої частини ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати раціональну організацію виробництва, постачання, технології й інженерно-конструкторську базу, систему збуту продукції. Маркетинг за цієї стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутий.

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

Третій підхід відноситься до *фіксації та концентрації зусиль* фірми на *визначеному сегменті ринку*. У цьому випадку фірма досконально з'ясовує потреби сегмента ринку до визначеного виду продукції. Фірма може прагнути зниження витрат і/або проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Однак обов'язковим для проведення цієї стратегії є те, що фірма повинна здійснювати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку.

Класифікація конкурентних стратегій (рис. 8.1; табл. 8.2):

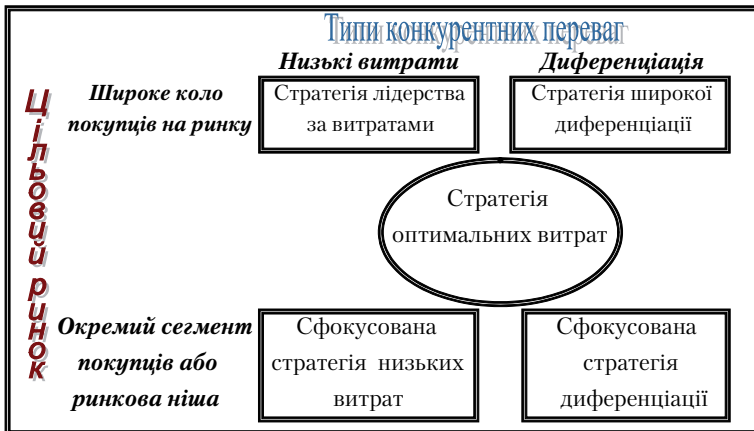


Рис. 8.1. Основні конкурентні стратегії (за М. Портером)

- 1) **стратегія лідерства за витратами** — передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів;

Таблиця 8.2

## Конкурентні стратегії [15]

Стратегії	Необхідні ресурси й навички	Вимоги до менеджерів	Ризики застосування
Стратегія диференціації	Навички до маркетингової діяльності. Особлива увага й капіталовкладення в НІОКР. Творчі здатності персоналу. Висока торговельна марка й репутація. Тривалі традиції, налагоджені зв'язки з каналами розподілу, глибоке знання ринку	Пріоритет маркетинговим дослідженням ринку, а також якості над кількістю. Координація НІОКР. Мотиваційне середовище для творчої діяльності. Високе позиціонування товару на ринку (елітність, якість-люкс)	Небезпека імітацій з боку товарів з привабливішими властивостями. Загроза появи нових технологій. Зневага до ціни й схованих у ній витрат. Зниження значимості товару для покупців. Не поєднується зі стратегією лідерства за витратами. Разом з фокусуванням дає більше виражену диференціацію
Стратегія лідерства по витратах	Значні інвестиції. Наявність доступу до капіталу. Наявність інжинірингових навичок. Ефективне нормування робіт, простота й легкість виготовлення, низькозатрачені системи, розподіл скорочення витрат	Регулярний контроль над витратами, надійна організаційна структура із системою розподілу повноважень. Стимули для досягнення високої якості й підвищення продуктивності	Небезпека імітацій, способів, методів, технологій і виробничих процесів. Поява нових, більш ефективних технологій. Зневага маркетинговими дослідженнями. Вплив інфляції на досягнення стратегії. Не поєднується зі стратегією диференціювання. Разом з фокусуванням дає нижчі витрати

## Продовження табл. 8.2

Стратегія фокусування	Додаткові вкладення в точні дослідження ринків, пошук нових сегментів і ніш, організація нових каналів розподілу й збуту	Здатність знаходити нові ринки, нові сегменти й незайняті конкурентами ринкові ніші	Імітація фокусування іншими фірмами. Втрата привабливості товару для сегмента через розмивання його меж і ринку в цілому, або через зникнення попиту на товар. Небезпека виділення конкурентами ще більш локального сегмента ринку
-----------------------	--	---	---

- 2) **стратегія широкої диференціації** — спрямована до надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів і сприяють збільшенню кількості покупців;
- 3) **стратегія оптимальних витрат** — дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю;
- 4) **стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):**
  - **заснована на низьких витратах** — орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат виробництва;
  - **заснована на диференціації продукції** — ставить на меті забезпечити представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їхнім потребам та смаку;
- 5) **стратегія упередження** — найчастіше використовується фірмами в галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізують конкуренти.

## 8.2. Стратегія лідерства за витратами

Конкурентний підхід, який ґрунтується на низьких повних витратах виробництва, найбільш доцільний тоді, коли на ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основне завдання цієї стратегії полягає в створенні стійкої переваги за витратами над конкурентами, які пропонують низькі ціни, шляхом завойовування частки ринку за цінами конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Перевага за витратами приносить прибуток доти, поки конкуренти не почнуть агресивних спроб знизити ціни та збільшити обсяг продаж. Успішно діючим компаніям – лідерам за витратами виключно легко вдається знаходити шлях зниження витрат у своєму бізнесі. Досягнення лідерства за витратами звичайно означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії компанії. Однак, застосовуючи цю стратегію, важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця. Для досягнення переваги за витратами загальні витрати виробництва фірми на всьому ланцюжку цінностей повинні бути менше сукупних витрат конкурентів.

На рис. 8.2 зображені основні фактори, що зумовлюють можливість досягнення переваг низьких витрат.

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у випадках, якщо:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих фірм незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих фірм, дозволяє фірмі-виробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною галузі [2]. Успіх конкурентної стратегії диференціації потребує відповідності між потребами в диференціації, які мають споживачі, та можливостями фірми забезпечити цю диференціацію.



Рис. 8.2. Напрями і фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат [5, с. 103]

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [14, с. 54]. Значні переваги низьких витрат можуть виникати при знаходженні шляхів реструктуризації, скороченні зайвих витрат і створенні основ для більш економічної роботи. *Основні шляхи, за якими компанії можуть досягти переваги за витратами, створюються на основі перегляду ланцюжків цінностей, а саме:*

- спрощення розроблення товару;
- видалення надмірностей, пропозиція товару чи послуги без непотрібних прикрас, скорочення витрат, пов'язаних із множинністю рис і характеристик;
- реінжиніринг основних виробничих процесів з метою скорочення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;
- використання більш простої, менш капіталомісткої чи більш раціональної технології;
- пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- використання продаж кінцевому споживачу та маркетингових підходів, що скорочують часто невиправдані, великі витрати й прибутки оптових і роздрібних торговців (витрати й прибутки оптово-роздрібною ланки в ланцюжку цінностей часто складають 50% від кінцевої ціни, що платить покупець);
- перенесення виробничих потужностей ближче до споживача / постачальника, щоб зменшити витрати на постачання матеріалів і відвантаження продукції;
- досягнення більшого економічного рівня вертикальної інтеграції «вперед та назад» порівняно з конкурентами;
- впровадження в життя підходу «щось для кожного» та фокусування на обмеженому наборі товарів / послуг з метою задоволення спеціальних, але важливих вимог покупця й усунення непотрібних дій і витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Виробники з низькими витратами досягають переваг за рахунок постійної економії в усіх ланках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги. Звичайно

виробники з низькими витратами мають корпоративну культуру, орієнтовану на економію, що характеризується нетерпимістю до втрат, активним дотриманням бюджетних вимог, широкою участю персоналу в контролюванні рівня витрат і відсутністю привілеїв у роботі виконавців. Хоча компанії, що працюють з низькими витратами, є чемпіонами з ощадливості, вони агресивні в пошуку засобів на інноваційні проекти, які обіцяють подальше зниження витрат.

*Застосування стратегії виробництва за низькими витратами як захист від впливу п'яти конкурентних сил може бути дієвим у таких випадках:*

- 1) зустрічаючи виклик конкурентів, компанія з низькими витратами перебуває в кращій позиції для наступальної конкуренції за рахунок ціни, для захисту від цінової війни та використання нижчих цін для збільшення обсягу продажу чи відвоювання частки ринку в конкурента;
- 2) компанія з низькими витратами частково зберігає рівень прибутку, тому що «сильні» покупці рідко здатні знизити ціну до риси виживання найбільш ефективного за витратами продавця;
- 3) компанія з низькими витратами краще, ніж конкуренти, захищена від диктату постачальників, якщо основою її конкурентної переваги за витратами є внутрішня організація;
- 4) з позицій потенційних учасників ринку, лідер за витратами може знизити ціну, щоб зробити важким для новачків завоювання клієнтів. Цінова сила лідера є серйозним бар'єром для входження в галузь;
- 5) у конкуренції проти товарів-субститутів лідер за витратами має кращі позиції, тому що використання низьких цін — добрий захист проти компаній, що намагаються впровадити на ринок аналогічні товари та послуги.

Низькі витрати дозволяють компанії не тільки встановлювати низькі ціни та створювати бар'єри для захисту своїх позицій.

*Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати в таких випадках:*

- 1) цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;
- 2) вироблений продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів, тому ціна, а не



- особливості чи якість товару є домінуючим чинником, що визначає споживацькі переваги;
- 3) існує кілька способів диференціації продукту, щоб залучити покупця (за умови, що розходження між товарними марками не мають значення для покупця), однак розходження в ціні для покупця істотні;
  - 4) витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає їм право вибрати товари з нижчою ціною;
  - 5) існує велика кількість покупців, які мають серйозну причину для зниження ціни.

*Недоліки використання стратегії низьких витрат.* Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля всі попередні інвестиції, завойовану перевагу лідера за витратами. Конкуруючі фірми можуть знайти прості та / чи недорогі методи копіювання навичок лідера, що зробить життя завойованої переваги дуже коротким. Компанія, яка ретельно працює над зниженням витрат, цілком зосереджується на цьому напрямі й не бачить інших важливих моментів, з якими треба працювати: завоювання інтересів покупців за рахунок пропозиції додаткових товарів і послуг, впровадження нових чи аналогічних товарів, що дозволяє покупцеві по-іншому використовувати товар, чи навіть зниження чутливості покупця до ціни. Орієнтація тільки на низькі витрати містить у собі небезпеку того, що покупець може змінити свої переваги та забажати товар поліпшеної якості, з новими характеристиками, швидше обслуговування тощо.

### 8.3. Стратегія широкої диференціації

Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі вимоги та потреби стають різноманітними й не можуть більш задовольнятися стандартними товарами. Для того щоб стратегія диференціації була успішною, компанія повинна вивчати вимоги та поведінку покупців, знати, чому саме покупці віддають перевагу, що вони думають про цінність товару, за що готові платити. Після цього компанія пропонує одну або й кілька

відмітних характеристик товару / послуги відповідно до потреб покупців, причому ці пропозиції повинні бути відчутними і такими, що запам'ятовуються. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців зацікавиться пропонованими диференційованими атрибутами та характеристиками товару. Чим сильніша зацікавленість покупців характеристиками пропонованої продукції, тим сильніша конкурентна перевага компанії. Успішна диференціація дає змогу фірмі:

- встановити підвищену ціну на товар / послугу;
- збільшити обсяг продаж (тому що велика кількість покупців залучається за рахунок нових характеристик товару);
- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки за рахунок додаткових характеристик продукції.

Сутність стратегії диференціації полягає в тому, щоб знайти специфічні потреби покупців у додаткових рисах товару та постійно підтримувати цю перевагу. Диференціація проходить успішно, якщо витрати на її проведення покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений товар. Диференціація зазнає невдачі у випадку, якщо покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки і / чи якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

Можливість успішної диференціації існує в діях на всьому галузевому ланцюжку цінностей. Найбільш загальні моменти, коли існує можливість диференціації, пов'язані з такими ланками ланцюжка цінностей:

- матеріально-технічне забезпечення ланок, що роблять найсильніший вплив на якість кінцевого продукту компанії (McDonald's пред'являє дуже жорсткі вимоги до приготування картоплі «фрі», тому існують чіткі специфікації до поставання картоплі);
- дії, пов'язані зі створенням товару на базі нових досліджень і розробок, дозволяють потенційно поліпшити дизайн виробу та його характеристики, розширити сфери кінцевого використання товару, скоротити час розробки нових моделей для завоювання лідерства на ринку, забезпечити безпеку виробу і поліпшити охорону навколишнього середовища, вторинне перероблення використаних товарів;

- удосконалення виробничого процесу дає змогу скоротити брак, запобігати передчасному пошкодженню виробів, збільшувати термін життя товару, поліпшувати економічність використання, робити відповідні заходи, щоб кінцевий споживач був зацікавлений у появі такого товару (якість кінцевої продукції японських автомобілебудівників є результатом чудового виробничого процесу й операцій на складальній лінії);
- забезпечення своєчасного відвантаження дозволяють прискорити постачання, більш акуратно виконувати замовлення, скоротити складські площі, знизити запаси готової продукції;
- дії з обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень і забезпечення продаж можуть створити помітні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування, ремонт, якісна та повна інформація про товар для кінцевих споживачів, кращі умови продажу, швидке виконання замовлення, систематичні контакти з клієнтом і, нарешті, забезпечення того, що зручно покупцю (IBM підвищила купівельну цінність своєї продукції, запропонувавши своїм замовникам великих ЕОМ активну технічну підтримку та цілодобову профілактику).

Ключем до успіху стратегії диференціації є створення купівельної цінності більш досконалим від конкурентів чином. Існують три підходи до створення купівельної цінності.

**Перший підхід** полягає в тому, щоб розробити такі характеристики й особливості товару, які знизять сукупні витрати покупця з використання продукції компанії. Компанія не повинна опускати ціну, щоб зробити дешевшим для покупця свій товар. Альтернатива полягає в тому, щоб додати товару / послугі такої особливості, що дозволили б покупцю:

- скоротити непотрібні відходи та матеріали, що викидаються покупцем (посуд, тарні матеріали, макулатура тощо);
- скоротити витрати праці покупця: менше часу на навчання, нижчі вимоги до навичок і майстерності (спеціальні пристосування для складання, модулятори для заміни змінних компонентів);
- скоротити витрати покупця на матеріально-технічне забезпечення та обслуговування (вироби з більшою продуктивністю,

можливістю використання готових запчастин чи частин, які не потребують частого обслуговування);

- скоротити витрати покупців зі збереження (постачання «точно в термін»);
- скоротити витрати покупця зі знищення відходів, контролю за забрудненням (збір пластикових, скляних пляшок, відходів і їхнє наступне перероблення);
- скоротити витрати часу покупця (Інтернет-магазини, замовлення «на дивані»);
- знизити витрати покупця на інсталяцію, постачання чи фінансування (оплата протягом 90 днів за ціною як безготівковою формою, так і готівкою);
- скоротити потреби покупця в інших товарах / послугах (витрати на електроенергію, воду, газ);
- знизити витрати покупця на ремонт у випадку раптової поломки (тривалий гарантійний період, безкоштовна технічна підтримка та допомога);
- підвищити ефективність виробничого процесу покупця (прискорення оброблення виробів, краща сумісність з допоміжним устаткуванням).

**Другий підхід** полягає в створенні таких особливостей товару, щоб підвищувалася результативність його застосування споживачем.

Збільшити результативність пропонованих покупцю товарів/послуг можна за рахунок таких специфічних рис і характеристик:

- пропонувати покупцям продукцію з великими можливостями, довговічну, зручну чи легшу у використанні;
- зробити товар / послугу компанії чистішим, тихішим чи щоб він потребував меншої профілактики порівняно з продукцією конкурентів;
- підвищити стандарти виготовлення порівняно з існуючими;
- більше відповідати вимогам покупців, ніж це пропонують конкуренти;
- дати покупцям можливість доповнити товар чи пізніше одержати досконалішу модель, запропоновану до продажу.

**Третій підхід** полягає в доданні товару рис, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином. Основою диференціації при завоюванні конку-

рентної переваги є товар, характеристики якого істотно відрізняються від товарів, вироблених конкурентами. Підвищена ціна — це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). Реальна й усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці, виходячи зі свого досвіду, неправильно оцінюють можливу користь товару. Неповні знання покупця про товар часто бувають причиною того, що він судить про цінність виробу, ґрунтуючись на зовнішніх ознаках, наприклад, ціні (коли ціна пов'язана з якістю), привабливості упаковки, інтенсивності рекламної кампанії (тобто наскільки добре відомий товар), на змістовності та зображальності реклами, якості брошур і презентації товару, наполегливості продавців, списку клієнтів компанії, частці фірми на ринку, тривалості перебування компанії в цій сфері діяльності та професіоналізмі, привабливості й особистих якостях продавців. Такі ознаки цінності можуть бути важливими та мати дійсну цінність:

- 1) якщо сутність диференціації суб'єктивна чи складна для розуміння;
- 2) якщо покупець здобуває товар вперше;
- 3) якщо повторні покупки рідкісні;
- 4) якщо покупці недосвідчені.

Диференціація створює для компанії визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі, вони готові платити (небагато, а можливо, й багато) за товар, що сподобався. Успішна диференціація:

- створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для новачків у галузі, що важко здолати;
- згладжує вплив сили покупців, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;
- допомагає компанії уникнути загрози з боку товарів-субститутів, тому що їхні характеристики та якості не порівнюються з диференційованою продукцією.

Крім цього, якщо диференціація дозволяє компанії встановлювати вищу ціну, мати велику норму прибутку, тоді з'являється можливість вільно протистояти силі постачальників, які намагаються підняти ціну за вироби. Таким чином, як і лідерство за витратами, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з

п'ятьма конкурентними силами. Здебільшого стратегія диференціації працює найкраще на тих ринках, де:

- існує багато способів зміни товарів чи послуг, більшість покупців усвідомлює нові цінності;
- потреби покупців чи способи використання товару/послуги різні;
- невелика кількість конкурентів застосовують аналогічний підхід до диференціації.

Як правило, диференціація забезпечує тривалу та більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона ґрунтується на:

- технічній досконалості;
- якості виробів;
- чудовому обслуговуванні клієнтів.

Такі відмітні характеристики широко усвідомлюються покупця-ми й мають цінність, більше того, навички та досвід, необхідні для виробництва таких характеристик, важко скопіювати конкурентам і використовувати з вигодою для себе. Немає ніяких гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо покупець бачить мало цінності в унікальності товару (тому що стандартний виріб відповідає його вимогам), тоді стратегія витрат може легко перемогти стратегію диференціації. Стратегія диференціації також може бути легко переможена, якщо конкуренти зможуть скопіювати всі нововведення, пропонувані компанією.

Таким чином, успіх диференціації залежить від здатності компанії створити та захистити на тривалий час унікальні характеристики товару, що неможливо швидко та з невеликими витратами скопіювати. *Типові помилки при проведенні диференціації:*

- спроба диференціації на основі дечого, що не знижує витрат покупця чи не збільшує його добробуту, і цей факт усвідомлений покупцем;
- надмірні зусилля з диференціації, коли ціна стає занадто високою стосовно конкурентів, а характеристики товару/послуги перевищують потреби покупця;
- спроба встановити занадто високу ціну за введення додаткових характеристик товару (чим вища ціна за диференціацію, тим складніше втримати клієнтів від переключення на товари конкурентів з нижчими цінами);

- ігнорування популяризації ознак диференціації й орієнтація тільки на матеріальні атрибути при її проведенні;
- нерозуміння чи відсутність знань про те, що для покупця є цінністю товару.

#### 8.4. Стратегія оптимальних витрат

Стратегія орієнтована на низькі витрати, одночасно надаючи покупцеві трохи більше, ніж мінімально прийнятна якість, обслуговування, характеристики та привабливість товару. Ідея полягає в створенні підвищеної цінності, що відповідає чи перевищує купівельні очікування за шкалою «якість — обслуговування — характеристики — зовнішня привабливість товару», одночасно переконанні покупців у розумності ціни. Мета стратегії оптимальних витрат — стати виробником товару/послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу за витратами, знижувати ціну порівняно з аналогічними товарами конкурентів.

Для того щоб стати виробником з оптимальними витратами, компанія повинна пропонувати таку саму якість, що й конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі самі можливості товару, тільки дешевше тощо. Відмінними рисами компанії, яка успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробити та впровадити додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів за цінами, прийнятними покупцям. Вдалих конкурентний підхід полягає в тому, щоб стати лідером за витратами та одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з погляду можливості конкурентного маневрування. Вона надає можливість створити виключну цінність для покупця, балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації. Дійсно, така гібридна стратегія дозволяє компанії використовувати конкурентну перевагу як однієї, так і іншої стратегії, створюючи чудову купівельну цінність. На ринках, де купівельні переваги роблять диференціацію продукту нормою і багато покупців дивляться одночасно на ціну та цінність товару, стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат чи

диференціації. Це відбувається тому, що компанія з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар гарної якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу дешевим середнім товарам, стандартним виробам виробників з низькими витратами чи дорогим, найвищою мірою диференційованим товарам.

## 8.5. Стратегія ринкової ніші, або сфокусована стратегія

На відміну від стратегій диференціації і лідерства, за витратами сфокусовані стратегії, орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент визначається, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару чи особливих характеристик товару, що приваблює тільки для даного сегмента. Мета полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента. Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що потребує унікальних характеристик і атрибутів товару.

*Сфокусовані стратегії стають привабливими, якщо виконуються більшість наступних умов:*

- сегмент занадто великий, щоб бути прибутковим;
- сегмент має гарний потенціал для зростання;
- сегмент не критичний для успіху більшості конкурентів;
- компанія, що використовує стратегію фокусування, має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті;
- компанія може захищати себе від фірм, що кидають виклик, завдяки якісному обслуговуванню покупців сегмента.

Фокусування приносить значні результати, якщо:

- 1) досить дорого та складно фірмам, що працюють на різних сегментах, відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;
- 2) ніхто з фірм-конкурентів не пробує спеціалізуватися на цьому сегменті;
- 3) фірма не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більшу частку ринку;
- 4) у галузі є багато різних сегментів, що дозволяють компанії вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.



Фокусування піддається деяким ризикам. По-перше, завжди є імовірність того, що конкуренти знайдуть шляхи наблизитися до дій компанії на вузькому цільовому сегменті. По-друге, вимоги та переваги споживачів цільового сегмента поступово поширюються на весь ринок. Руйнування розходжень між купівельними сегментами, зниження впливу вхідних бар'єрів у цільову нішу відкриває шляхи конкурентам для завоювання споживчих переваг. По-третє, сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які, почавши працювати на ньому, значно знизять його прибутковість.

Конкуренційна перевага майже завжди досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають створити її.

Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на протистояння чи перевернення сильних сторін конкурента;
- дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;
- одночасний наступ на декілька фронтів;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- випереджальні удари.

## 8.6. Стратегія упередження

Використання стратегії упередження може бути спрямоване на:

- систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на нове виробниче обладнання);
- системи розроблення та виробництва (прискорене позиціонування продукту на ринку, розроблення домінуючого дизайну, розвиток виробничого процесу та розширення виробничих потужностей);
- системи розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, формування в покупців спеціалізованих навичок споживання).

Головною перевагою стратегії упередження є можливість формування в покупця витрат переключення на продукцію конкуруючої фірми. Ці витрати можуть утворитися за рахунок:

- звикання покупців до продукції фірми, яка вийшла на ринок першою (якщо якість продукту задовільна, можуть бути відсутніми стимули до придбання аналогічного продукту інших фірм);
- довготривалість взаємовідносин з покупцями та виникнення в них кривої досвіду (у випадку переключення будуть дублюватися ряд витрат, в тому числі на перенавчання);
- придбання фірмою специфічної (конфіденційної) інформації про споживачів (наприклад, у рекламному бізнесі).

При розробленні стратегії упередження необхідно пройти три рівні аналізу:

- 1) визначити напрям розвитку ринку;
- 2) виявити потенційні стратегії для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів;
- 3) оцінити економічну доцільність цих стратегій та їх відповідність меті й цілям організації, а також можливий вплив на цілі та поведінку конкурентів.

Плануючи стратегію упередження, слід пам'ятати про ризик цієї стратегії, насамперед, через некоректність ринкового прогнозу, а також низьку віддачу інвестицій, що направлені на випередження. Існують ситуації, при яких ризики упередження збільшуються, та перевагу отримує фірма-послідовник:

- можливість доступу до ідеї продукту, технології виробництва та кваліфікованого персоналу за рахунок менших витрат;
- збереження невизначеності відносно домінуючих технологій;
- великі розміри ринку.

### **8.7. Позичії фірми в конкурентному середовищі (за О. С. Віханським [6])**

Аналіз конкурентного середовища та структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу й цінну інформацію для розроблення стратегії конкуренції. Однак, ґрунтуючись тільки на

цій інформації, фірма не зможе виробити стратегії. Їй необхідно також ясно представляти своє положення в конкурентному середовищі. Докладно це питання розглядається Ф. Котлером і Р. Тернером [11]. Виділяється чотири досить чітко визначених позиції, у яких можуть перебувати фірми на полі конкуренції:

- позиція лідера на ринку;
- позиція виклику, що кидається ринковому оточенню;
- позиція послідовника;
- позиція знаючого своє належне місце на ринку.

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

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

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

*Відстоюючи свої ведучі позиції на ринку, лідер може застосувати одну з чотирьох стратегій конкурентної боротьби.*

*По-перше*, він може дотримуватися стратегії інновації, що ґрунтується на принципі: «Зараз ми кращі за всіх, однак колись хтось зможе робити це краще, так чому цим кимось повинні бути не ми». Така стратегія припускає, що лідер повинен стабільно мати головні позиції в створенні нових продуктів і систем їхнього доведення до клієнтів.

*По-друге*, лідер може використовувати стратегію закріплення, завдяки чому зберігається конкурентна сила. За даної стратегії увага концентрується на підтримці прийнятних цін і відновленні продукту за рахунок нових розмірів, форм і марок.

*По-третє*, лідер може реалізовувати стратегію конфронтації, що допускає швидкі та спрямовані дії у відношенні виклику. Засобами проведення цієї стратегії є цінові випадки проти атакуючого, проведення

політики просування свого продукту на його ринку, проникнення в мережі розподілу тощо.

*По-четверте*, лідер може задатися метою доставити занепокоєння конкуренту. Для цього фірма може організувати критику конкурента, спробувати впливати на його основних постачальників і збутовиків, почати переманювати ключових співробітників тощо.

**Фірма, що кидає виклик ринковому оточенню**, повинна бути достатньо сильною, але не займати позицію лідера. Основна стратегічна мета зростання такого роду фірм — захоплення додаткових частин ринку, відвоювавши їх в інших фірм. При переході до реалізації даної мети фірма повинна чітко визначити для себе, в кого вона збирається відвоювати частину ринку. Можливі два вибори:

- атака на лідера;
- атака на більш слабого та дрібного конкурента.

Атаку на лідера фірма може починати тільки в тому випадку, якщо в неї наявні конкурентні переваги, а в лідера — недоліки, які фірма може використовувати в конкурентній боротьбі. При цьому фірма зовсім не обов'язково повинна обирати відкриту лобову атаку на лідера, можуть бути використані різні обхідні маневри.

Виділяється *п'ять можливих підходів до проведення атаки на лідера*.

1. Фірма починає відкритий прямиий удар по лідеру. У цьому випадку конкурентна боротьба йде за принципом «сила на силу». Фірма починає атаку не в напрямі слабких сторін лідера, а в напрямі сильних, щоб розтрощити його там, де він вважається сильним і лідирує. У такій ситуації звичайно перемагає той, у кого більше ресурсів і хто має сильні переваги.

2. Фірма здійснює флангову атаку на лідера. У такому випадку атака спрямована на слабкості лідера. Звичайно, такими напрямками є або регіон, у якому лідер не має сильних позицій, або потреба, що не покриває продукт лідера.

3. Фірма починає атаку в усіх напрямках. У цьому випадку лідеру доводиться захищати свої передові позиції, тили й фланги. Цей тип атаки для успішного завершення вимагає набагато більше ресурсів у фірми, що атакує, тому що припускає її просування на всі ринки, де присутній лідер, усі види продукції, що випускається лідером.

4. Обхідна атака — фірма не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який потім виманює лідера і, володіючи пе-

ревагами на цьому ринку, перемагає його. Найпоширенішими типами обхідної атаки є створення продукту, що замінює, чи відкриває нову географію ринків. Широко використовується обхідна атака при розробленні та впровадженні нової технології виробництва продукту.

5. Партизанська боротьба для фірм невеликого розміру, що не можуть дозволити собі інших методів атаки на лідера. При партизанській боротьбі фірма обирає ті ринки, де лідер найслабший, і починає швидкі атаки на нього, щоб одержати деякі переваги. Партизанська боротьба допускає використання фірмою несподіваних ходів і проведення дуже швидких дій, що застають конкурента зненацька. При цьому дуже важливо для фірми мати постійну готовність як до початку атаки, так і до її припинення.

Для проведення конкурентної боротьби цими методами можуть бути використані такі засоби:

- встановлення на продукцію цін нижчих порівняно з цінами на продукцію, що атакується;
- виведення на ринок нового продукту і створення нових потреб;
- поліпшення обслуговування клієнтів, особливо системи транспортування і доставки товарів;
- поліпшення і розширення систем збуту і розподілу;
- поліпшення і посилення реклами і систем просування продукту.

Стратегія конкурентної поведінки **послідовника** полягає в тому, що він не намагається атакувати лідера, однак чітко охороняє свою частку ринку. Послідовник намагається утримувати своїх клієнтів, хоча не відмовляється від одержання своєї частки на новостворених ринках. Важливою рисою ведення бізнесу такої фірми є те, що вона досить високоприбуткова й у своїй ринковій стратегії зосереджує увагу на прибутку.

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

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Використання концепції ланцюгу цінностей для вироблення конкурентних стратегій.
2. Види конкурентних стратегій.
3. Стратегія лідерства за витратами.
4. Стратегія широкої диференціації.
5. Стратегія оптимальних витрат.
6. Стратегія ринкової ніші.
7. Стратегія упередження.
8. Позиція фірми в конкурентному середовищі.

### **ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ**

Розробка конкурентної стратегії дає тривку конкурентну перевагу, тому звертають увагу на вирішення таких питань:

- вирішити питання де підприємство має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу. Для цього проводиться аналіз споживачів, сегментація ринку, аналізуються існуючі ринки та можливі нові, на яких можуть з'явитись потенційні нові споживачі. Так як, здебільшого підприємство ВАТ «Пакування» орієнтовано на експорт, тому розглядаються потреби молокозаводів та виявляються альтернативи, які може запропонувати підприємство не тільки вітчизняним покупцям, але і закордонним;
- розробити такі характеристики продукції, які спроможні виокремити компанію серед інших та залучити нових покупців. Для цього залучаються кошти інвесторів, які будуть направлені на проведення модернізації обладнання, що покращить якість продукції, збільшить обсяги виробництва, з'явиться можливість розширення асортименту продукції та зниження собівартості;
- проводити політику нейтралізації конкурентних заходів супротивника, яка полягає в встановленні співвідношення «ціна–якість», укладанні вигідних контрактів, покращенні рівня обслуговування клієнтів.

При розробці конкурентної стратегії підприємство орієнтується на таких перевагах, як якість, обслуговування, оптимальна ціна, технологічна перевага, цінність. Підприємство прагне стати виробником із низькими витратами, тобто мати конкурентну перевагу основувану на витратах, за рахунок виконання замовлення з давальної сировини (замовник сам постачає матеріали на виготовлення замовлення) або використання якісних матеріалів отриманих за підтримки потенційного інвестора. Підприємство надає якісне обслуговування при задоволенні потреб споживачів.

За характером поведінки на ринку підприємство обрало активну стратегію. Про це свідчить диверсифікація виробництва — збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, покращення якості товару; технологічна орієнтація — впровадження нових технологій, збільшення виробництва упаковок; наступальність — підприємство прагне випередити конкурентів.

В якості базової конкурентної стратегії ВАТ «Пакування» обрало стратегію диференціації. Метою впровадження даної стратегії є надання товару відмінних властивостей, які мають важливе значення для споживача та відрізняють товар від товарів конкурентів. Вірно розроблена стратегія диференціації надає підприємству можливість збільшити обсяги продажів, завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки, мати постійну клієнтську базу.

При впровадженні стратегії диференціації підприємству ВАТ «Пакування» перш за все необхідно звернути увагу на такі моменти як:

- матеріальне забезпечення технологічного процесу. Якість кінцевого продукту, в значній мірі, залежить від сировини та матеріалів, з яких він виготовляється, тому на підприємстві проводиться чіткий вхідний контроль матеріальних ресурсів. Підприємство працює з власними ресурсами сировини відомих іноземних фірм, які відрізняються високою якістю та з давальницькою сировиною, яку надають замовники, що зацікавлені в отриманні якісного кінцевого продукту;
- виробничий процес, від якого залежать обсяги виробництва, якість продукції, її собівартість (можлива економія матеріальних ресурсів, зменшення відходів), використання новітніх технологій, охорона навколишнього середовища;

- удосконалення виробничого процесу дозволяє скорочувати брак, покращувати якість продукції, забезпечувати безпеку праці, підвищувати економічність;
- організація відвантажень, виконання замовлень в терміни, обумовлені контрактом, вчасне отримання вхідних матеріалів та реалізація відходів виробництва, організація складських приміщень належним чином;
- значна увага повинна приділятися проведенню маркетингових досліджень, вивчення потреб та смаків споживачів, швидке обслуговування та виконання замовлень, кращі умови продажу, більш якісна та повна інформація про товар.

Інструментом реалізації стратегії диференціації виступає позиціонування. Заготовки пакетів типу ПЮР-ПАК позиціонується за співвідношенням «ціна–якість».

Тактика позиціонування полягає у необхідності виробляти якісний товар і встановлювати невисокі ціни. Підприємство повинно зменшити витрати на випуск продукції, наймати додаткові висококваліфіковані кадри, розвивати свою систему збуту та розробити рекламу, яка б акцентувала увагу на помірній якості при меншій ціні. Головна мета позиціонування — спрямувати його таким чином, щоб підприємство асоціювалося в свідомості споживачів (як існуючих, так і потенційних) як єдине підприємство у галузі, яке має широкий асортимент якісної продукції, що виготовляється за сучасними технологіями, на вигідних умовах задовольнить потреби своїх клієнтів.

Позиція фірми в конкурентному середовищі. Виходячи з аналізу положення фірми підприємству найбільш доцільно зайняти позиції, які відповідають стратегії виклику лідеру. Дана стратегія передбачає, що підприємство вибрало тактику наступу на свого основного конкурента шляхом атаки його в тих позиціях, в яких він слабо захищений. ВАТ «Пакування» обрало класичну стратегію виклику лідеру — атакувати через ціну, підприємство пропонує якісний товар за більш низькою ціною, надаючи пільги при розрахунках, можливість брати продукцію в кредит і надавати постійним споживачам знижки. Дана стратегія є більш ефективна у випадку, коли лідер володіє великою часткою ринку, адже для нього зниження ціни призведе до великих втрат. У даного підприємства є свій сегмент ринку, в якому в нього є постійні споживачі продукції, але при цьому підприємство намага-



ється розширити свої ринки збуту та здобувати нових споживачів, пропонуючи їм вигідні умови співпраці.

Споживачі лояльніше ставляться до ціни на продукцію за умови, якщо вони знають, що товар відрізняється якістю та індивідуальністю.

ВАТ «Пакування» використовує затратний метод ціноутворення. Його мета полягає у визначенні ціни на основі базових витрат на одиницю продукції. Підприємство не закладає в ціну продукції високу норму рентабельності, з метою встановлення ціни нижчої ніж у конкурентів.

Підприємство здатне зменшити витрати на виробництво, вдосконалити систему співпраці з клієнтами, за рахунок чого, йому вдасться завоювати нові ринки збуту, здобути нових споживачів та плідно співпрацювати з постійними клієнтами.

Підприємство працює з постійним клієнтами та намагається розширити ринок збуту через рекламу в спеціальних виданнях (спеціалізованих журналах, газетах), друк листівок і брошур про підприємство та його продукцію, створення власного сайту, участь в спеціалізованих виставках допоможуть покупцям отримати повну інформацію про товаровиробника.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства буде здійснено за такими основними напрямками:

- підвищення технологічного рівня виробництва;
- раціоналізація організаційної системи;
- забезпечення виробничого процесу якісними сировиною та матеріалами;
- забезпечення та дотримання системи менеджменту якості;
- організація належного рівня обслуговування;
- проведення відповідної рекламної компанії.

За результатами реалізації даної організаційно-економічної політики підприємству вдасться забезпечити довгострокові конкурентні переваги шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності.

## ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. *Базилюк Я. Б.* Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. — К.: НІСД, 2002. — 132 с.
2. *Барабась Д. О.* Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. збірник. — Вип. 2–3. — К.: КНЕУ, 2000. — С. 201–208.
3. *Белошанка В. А., Загорий Г.В.* Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В.А.Белошанки. — К.: Абсолют-В, 1998. — 352 с.
4. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. — М.: Экономика, Интерэксперт, 1995.
5. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996.
6. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 1998.
7. *Герасимчук В. Г.* Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 1995.
8. *Глущенко Е.* Теория управления: Учеб. курс. — М.: Вестник, 1997.
9. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Финпресс, 1998.
10. *Даниелс Д. Д., Радеба Л. Х.* Международный бизнес. Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1994.
11. *Котлер Ф.* Маркетинг, менеджмент (анализ, планирование, внедрение, контроль): Пер. с англ. — СПб: Питер, 1999.
12. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.
13. *Портер М. Э.* Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: издат. дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
14. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Роман Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с.
15. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

## **РОЗДІЛ 9**

# **МАРКЕТИНГОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **9.1. Маркетингові стратегії інноваційних товарів: сутність і типи**

Процеси глобалізації економіки, підвищення міри відкритості національних ринків, посилення конкуренції на всіх рівнях і в усіх проявах потребують адекватної реакції підприємств, використання інноваційних підходів та моделей у своїй діяльності. Застосування таких підходів та моделей можливе лише за умови використання маркетингової філософії підприємництва, яка передбачає превалювання інтересів споживачів, першочергову орієнтацію на їхні потреби і запити. На теперішній час реальними рушіями соціально-економічного прогресу і найбільшою цінністю стає розуміння поведінки споживачів, можливості застосування комплексу адекватних маркетингових дій, при ефективному використанні виробництва, інвестицій, людського капіталу, інновацій.

Маркетингова стратегія інноваційних товарів має бути орієнтованою на досягнення довгострокових ринкових цілей підприємства, забезпечення його конкурентних позицій з урахуванням потенціалу підприємства та чинників бізнес-середовища.

Виходячи з цього завдання і використовуючи концептуальні положення щодо маркетингового забезпечення товарного інноваційного ринку, при виробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів будь-яке підприємство має здійснити глибокий аналіз як потенційних можливостей розвитку інноваційної діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, що також значною мірою визначає систему довгострокових цілей інноваційного розвитку. Процеси глобалізації економіки, підвищення міри відкритості національних ринків, посилення конкуренції на всіх рівнях і в усіх проявах потребують адекватної реакції підприємств, використання інноваційних

підходів та моделей у своїй діяльності. Застосування таких підходів та моделей можливе лише за умови використання маркетингової філософії підприємництва, яка передбачає превалювання інтересів споживачів, першочергову орієнтацію на їхні потреби і запити. Нині час реальними рушіями соціально-економічного прогресу і найбільшою цінністю стає розуміння поведінки споживачів, можливості застосування комплексу адекватних маркетингових дій, при ефективному використанні виробництва, інвестицій, людського капіталу, інновацій та їх реалізацію.

До внутрішніх прогностичних параметрів розвитку підприємства, які мають бути враховані при розробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів, варто віднести такі:

- 1) інноваційні можливості підприємства;
- 2) інвестиційні можливості підприємства;
- 3) його ресурсне забезпечення, зокрема інтелектуальний кадровий потенціал, здатний забезпечувати виробництво та збут інноваційних продуктів;
- 4) збутову мережу, її структуру та технічний рівень;
- 5) виробничі можливості, рівень собівартості та цілових цін.

Розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів з погляду врахування внутрішніх умов розвитку підприємства має відбуватися в нерозривному зв'язку з його загальноекономічною стратегією, її основними складовими (інвестиційною, інноваційною, виробничою, збутовою, ціною та іншими стратегіями). Особливо слід наголосити на значенні інвестиційних ресурсів. Без достатнього забезпечення підприємства інвестиціями не може бути мови про його успішний інноваційний розвиток, використання новітніх досягнень науки і техніки, про успіх на ринку.

Кожен із визначених у маркетинговій стратегії інноваційних товарів напрямів діяльності (виробництво конкретних інноваційних продуктів та їх просування до ринку споживача, проникнення в нові сегменти ринку, нові сфери діяльності, налагодження системи зв'язків із діловими партнерами, створення і стимулювання попиту тощо) має бути забезпечений інвестиційними ресурсами.

Створення сильної конкурентної позиції підприємства на ринку за допомогою розроблення маркетингової стратегії має узгоджуватися з довгостроковими стратегічними цілями та можливостями

суб'єкта господарювання. Таке узгодження дає змогу своєчасно виявити існуючі суперечності в окреслених різними стратегіями напрямках розвитку підприємства, розглянути альтернативні варіанти, виробити оптимальні рішення, які допоможуть запобігти можливим втратам, сприятимуть нарощуванню інноваційного потенціалу підприємства та реалізації його нових ринкових можливостей.

При формуванні маркетингової стратегії інноваційних товарів, крім урахування внутрішніх прогнозних параметрів розвитку підприємства, неодмінно треба брати до уваги можливі зміни зовнішнього середовища, насамперед зміни в потребах і запитах споживачів, діях конкурентів тощо.

Відповідно до конкретних прогнозних ситуацій, що можуть бути спричинені змінами зазначених зовнішніх чинників, маркетингова стратегія інноваційних товарів має передбачати перебудову організаційних структур управління інноваційним ринком (у разі потреби), розширення адаптаційних можливостей підприємства, тобто можливостей пристосовуватися до змін ринкового середовища, оптимізацію структури збутової мережі, проникнення в нові сфери інноваційної діяльності, в нові сегменти ринку тощо.

Отже, реалізація маркетингової стратегії інноваційних товарів підприємства потребує забезпечення відповідності його внутрішніх можливостей зовнішнім, що визначаються ринковим середовищем.

При цьому маркетингова стратегія інноваційних товарів повинна орієнтувати підприємство на максимальне виявлення та реалізацію своїх порівняльних переваг, на активний пошук свого місця на ринку, свого споживача, усіляко заохочуючи інноваційний попит. У цьому зв'язку важливими завданнями для підприємства мають бути також з'ясування виробничих та економічних можливостей організувати виробництво і збут за цінами, що відповідають купівельній спроможності споживачів, пошук ефективніших порівняно з конкурентами способів просування на ринку продукції, пошук можливостей формування цільових ринків для реалізації своєї продукції тощо.

Формування маркетингової стратегії інноваційних товарів на підприємстві доцільно розглядати на трьох рівнях, а саме: корпоративному, який пов'язаний із розробленням місії підприємства, окресленням довгострокових стратегічних цілей; бізнес-рівні, який

передбачає аналіз портфеля бізнес-проектів, дослідження ринкових позицій підприємства і визначення головних напрямів його розвитку; рівні товару – установлення маркетингових цілей і визначення шляхів їх досягнення для кожного виду товарів.

Маркетингова стратегія інноваційних товарів на корпоративному рівні, цілі якого підпорядковані загальноекономічній стратегії розвитку підприємства, включає плани конкретних бізнес-проектів, що, у свою чергу, передбачає складання планів просування на ринку окремих товарів.

Можна виокремити такі основні вимоги до процесу формування маркетингових інноваційних стратегій підприємства.

1. *Забезпечення високого рівня обґрунтованості прогнозів інноваційної діяльності, її результатів та наслідків.* Для їх втілення в інноваційний продукт та успішної його реалізації на ринку має бути змодельована стратегія маркетингу, що сприятиме просуванню майбутнього продукту на ринок. Прогнозні розрахунки повинні оцінюватися, уточнюватися і в разі потреби коригувалися на кожному етапі впровадження інновації, оскільки не виявлені вчасно помилки можуть призвести до значних втрат і навіть банкрутства. Може виявитися, що ця розробка не матиме успіху, тому роботу необхідно припинити і розпочати пошук нової ідеї.

2. *Урахування чинників ризику.* Розроблення та впровадження інновацій пов'язане з певним ризиком. Серед основних причин варто назвати такі: можливі зміни внутрішніх та зовнішніх умов господарювання; зміни потреб та запитів споживачів; розрив господарських зв'язків із діловими партнерами; непередбачені дії конкурентів; поява нових знань, наукових відкриттів, через що подальша робота з інновацією може втратити сенс. Усі перелічені чинники, що можуть вплинути на перебіг інноваційного процесу, мають бути детально проаналізовані та враховані в процесі формування маркетингової стратегії інноваційних товарів.

3. *Аналіз альтернативних варіантів інноваційних стратегій.* Через брак необхідної інформації для складання прогнозів та вірогідність непередбачених ситуацій неможливо однозначно передбачити перебіг подій, пов'язаних із рухом інновації. Тому при формуванні маркетингової стратегії інноваційних товарів доцільно розглянути альтернативні варіанти сценаріїв просування інновації на ринок,

проаналізувати фактори, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних інноваційних рішень, з тим щоб запобігти їх негативним наслідкам.

4. *Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.* Ідеться про чинники, які відображають використання внутрішніх ресурсів підприємства та різні аспекти його ринкової діяльності. До них належать: інвестиційні можливості підприємства; енергійне керівництво, готове ризикувати; рівень кваліфікації керівництва і персоналу підприємства; організація виробництва на підприємстві; технічний рівень і темпи оновлення технології; висока репутація фірми тощо.

5. *Обґрунтування джерел фінансування інновацій.* Успіх розроблення та впровадження інновацій неможливий без забезпечення джерел їх фінансування. Саме тому важливою складовою маркетингової стратегії інноваційних товарів має бути обґрунтування фінансового забезпечення інноваційних проектів. Мають бути розглянуті й оцінені всі можливі канали інвестування В Україні створено спеціальний уповноважений орган виконавчої влади — Державне агентство з інвестицій та інновацій. Його основними завданнями є участь у реалізації державної інвестиційно-інноваційної політики та координація роботи центральних органів влади у сфері інноваційної діяльності. При розробленні маркетингової стратегії мають бути враховані різні можливі джерела інвестицій — державні капітальні вкладення, кошти підприємств та корпорацій, іноземні інвестиції. Для того щоб зацікавити інвесторів, маркетингова стратегія інноваційних товарів має бути обґрунтована.

6. *Тісний зв'язок цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу інновації.* Це означає, що етапи фінансування інновацій повинні відповідати стадіям їх життєвого циклу, починаючи з формулювання ідеї про інноваційний товар і закінчуючи етапом виведення на ринок і пошуком ідеї наступної інновації.

У широкому розумінні маркетингова стратегія інноваційних товарів має забезпечувати ефективний розподіл, використання ресурсів і адаптацію інноваційного процесу до умов, які змінюються на різних стадіях життєвого циклу інновації. Оскільки одна інновація з часом замінює іншу, а основу зміни поколінь інновацій необхідно готувати заздалегідь, то, за суттю, маркетингова стратегія інноваційної

діяльності має циклічний характер, тривалість циклу залежить від тривалості життєвого циклу конкретних інновацій. При цьому новий цикл звичайно починається з моменту виведення інновації на ринок, одночасно з цим починається робота над наступною інновацією.

7. *Передбачення можливої переорієнтації стратегії.* Умови зовнішнього середовища, як і внутрішні умови господарювання, як зазначалося, можуть змінюватися, що неминуче викличе потребу в коригуванні маркетингової стратегії з урахуванням зміни пріоритетів, переорієнтації підприємств на нові напрями діяльності. Тому маркетингова стратегія інноваційних товарів має будуватися так, щоб орієнтувати інноваційну діяльність підприємства на ефективну роботу в умовах, що відповідають економічним реаліям. Цього можна досягти за допомогою передбачення способів трансформації одного варіанта стратегії в інший з мінімальними втратами часу і коштів. Збільшення витрат на розроблення такої адаптивної стратегії буде багаторазово компенсоване прискореним пристосуванням до практично неминучих змін умов господарської діяльності (рис. 9.1).

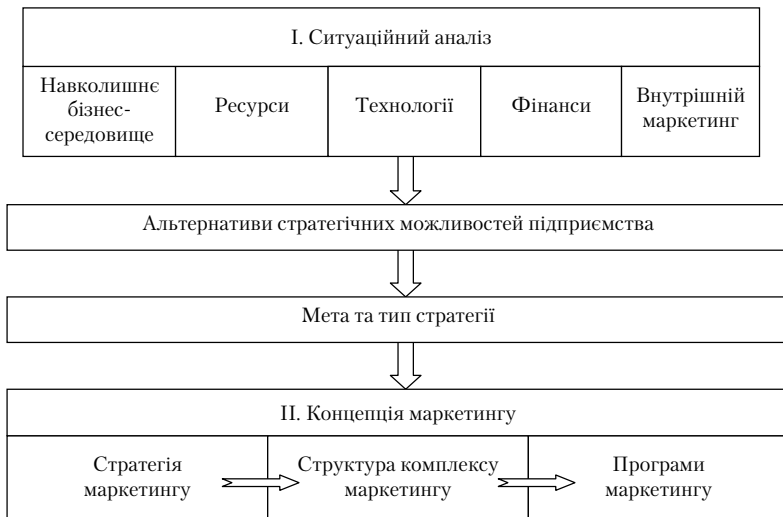


Рис. 9.1. Схема розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів



При формуванні маркетингової стратегії інноваційних товарів важливо врахувати і ту обставину, що підприємство є елементом економіки й одночасно елементом суспільної системи. Застосування маркетингового інструментарію, шляхом вивчення суспільної думки може сприяти просуванню перспективних ідей, на які в суспільства є «соціальне замовлення» і які розраховані на забезпечення гармонійного існування природи і людини.

Оцінка ситуації, пов'язаної зі стратегією, — перший крок, необхідний для її визначення. Вона включає аналіз навколишнього бізнес-середовища, матеріально-технічних, кадрових, фінансових та інших ресурсів підприємства, наявних технологій і, як підкреслювалося раніше, стану та рівня розвитку системи внутрішнього маркетингу.

Такий аналіз дає змогу зробити висновки щодо сильних і слабких сторін підприємства, стратегічних можливостей зайняти (зберегти, поліпшити) свою конкурентну позицію завдяки реалізації інноваційних стратегій і проектів.

Головним завданням розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів є ідентифікація і систематичне відображення основних стратегічних складових інноваційного товару. Як правило, значимість таких проблем змінюється від інновації до інновації, тому для вибору й оцінювання конкретного інноваційного товару важливо виявляти і ретельно аналізувати його критичні елементи. Наприклад, для інновації, де на ринок пропонується суттєво змінена базова технологія в стадії зрілості ринкового циклу, може виявитися важливим зосередити увагу на проблемах, пов'язаних із каналами збуту та з досягненням достатніх переваг перед існуючими конкурентами. Завдання впровадження на світовий ринок інноваційних товарів виробничого призначення потребує кооперації в дослідженнях, а удосконалення продукту чи технології може стати центральним питанням для визначення маркетингової стратегії інноваційних товарів. При розробленні стратегії особливу увагу варто приділити таким елементам: цільовий географічний регіон, частка ринку, зв'язок «продукт — ринок», конкуренція і розвиток ринку.

Для оцінювання реальної конкурентоспроможності інноваційного товару, підприємству необхідно визначити свій цільовий ринок (існуючих і потенційних споживачів) і, зокрема, *географічний регіон своєї діяльності*. Наприклад, ринок таких споживчих товарів, як

фотоапарати, телевізори й електронні калькулятори, є, за суттю, інтернаціональний і характеризується високою конкуренцією. Отже, в даному разі при розробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів дуже важливо врахувати посилення міжнародної конкуренції.

Необхідно проводити ретельний аналіз усіх чинників, які діють у сфері міжнародної (глобальної) або національної (географічно обмеженої) конкуренції. При цьому варто виділити такі типові маркетингові інноваційні стратегії, які спрямовані на певні географічні регіони або ринки, а саме: географічно обмежений локальний або регіональний ринок, на якому виокремлені інноваційні сегменти; окремий інноваційний сегмент (продуктова група), що функціонує на всіх національних і міжнародних ринках; окремі інноваційні сегменти, що функціонують в окремих географічних регіонах; усі інноваційні сегменти просуваються в усі географічні регіони. У певному випадку це може означати конкуренцію у світовому масштабі, що охоплює всі продуктові сегменти або всі сегменти споживачів. Цю стратегію можуть застосовувати підприємства з дуже великим фінансовим потенціалом.

При виробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів повинні розглядатися різні альтернативні варіанти, в тому числі такі, що враховують географічні обмеження сфери діяльності. Ці альтернативи мають бути визначені для конкретних інноваційних товарів і з урахуванням локально або регіонально обмеженого ринку, національного або багатонаціонального (наприклад, експорт у різні країни або в кілька обраних країн). В останньому випадку експорт можна почати з проникнення на окремі, принципово важливі ринки і потім поступово поширити його й на інші.

Ще одним елементом маркетингової стратегії інноваційних товарів є цільова позиція, яку компанія прагне зайняти на ринку, тобто *частка ринку*. Для цієї стратегії необхідно визначити довгострокову ринкову позицію або частку ринку, що є метою на певному ринку або ринковому сегменті.

Мала ринкова частка може бути високоприбутковою завдяки концентрації зусиль на обмеженій кількості інноваційних товарів або споживачів і порівняно низьким накладним витратам. У міру збільшення обсягу продажу і, отже, частки ринку, зростають сукупні

інвестиційні, виробничі і маркетингові витрати. Однак не завжди можна негайно одержати прибуток від відповідного зниження питомих витрат. Не виключено, що вартість продажу може виявитися нижчою від витрат виробництва (для певних виробничих потужностей і технологій). Відповідно прибутковість знижується. Наступне збільшення частки ринку може забезпечити вигоду від економії, зумовленої зростанням масштабів виробництва, і, отже, прибутковість може збільшитися.

Компаніям, які намагаються розширити свою частку на ринку, доводиться платити чималу ціну за придбання додаткової території або за надмірне використання маркетингових інструментів (таких, як знижки в ціні, реклама, персональний продаж), що може викликати у споживача побоювання опинитися в повній залежності від домінуючого продавця. Прибутковість може знову знизитися. Однак, оскільки кожен ринок має свої індивідуальні особливості, для інноваційних товарів особливо потрібно дуже ретельно проаналізувати кожен варіант взаємозв'язку між прибутковістю і часткою ринку. У табл. 9.1 показано три типи маркетингової стратегії інноваційних товарів стосовно передбачуваної для освоєння інноваційним товаром частки ринку. Так, стратегія лідерства у витратах спрямована на одержання і підтримання величини витрат на нижчому рівні, ніж у конкурентів. Перевага у витратах забезпечує захист від конкуренції, оскільки конкуренти з вищими витратами першими вибувають із боротьби. Для досягнення лідерства у витратах найчастіше потрібно володіти значною часткою ринку або інших важливих переваг, зокрема такими, як доступ до дешевої сировини.

Таблиця 9.1

**Типи маркетингових стратегій інноваційних товарів**

Розмір частини ринку, що освоюється	Особливості стратегії	
	Своєрідність продукту з погляду споживача	Низькі витрати порівняно з конкурентами
Освоюються великі сегменти	Стратегія диференціації	Стратегія лідерства у витратах
Освоюються невеликі підсегменти ринку (частини сегментів)	Стратегія ніші	

Для проведення стратегії лідерства у витратах зазвичай необхідні такі передумови: велика місткість ринку; можливість залучення значних інвестицій, тобто доступ до капіталу; інновації й удосконалення виробничого процесу; ретельний контроль за робочою силою; простота виготовлення інноваційного товару; маловитратна (економна) система збуту; можливості збільшення обсягів виробництва.

Метою стратегії диференціації є створення таких інноваційних товарів або послуг, які розглядалися б як унікальні. Диференціація захищає від конкуренції тим, що прив'язує покупця до товарної марки або підприємства і в такий спосіб знижує його чутливість до цін.

Для проведення стратегії диференціації необхідні такі передумови: могутній маркетинговий потенціал; розвинута науково-дослідна база; наявність групи споживачів із високою купівельною спроможністю; відсутність окремих позицій товарної номенклатури; наявність специфічних незадоволених потреб споживачів; кооперація з постачальниками і збутовими підрозділами.

Стратегія ніші має ті переваги, що в разі концентрації зусиль на чітко визначеній інноваційній меті досягається більший ефект, ніж за умови дії на широкому полі конкуренції. Акцент може бути поставлений на обмеженій групі споживачів, частині номенклатури продуктів, що випускаються, або географічно обмеженому регіоні. Кваліфікація і досвід маркетологів при цьому не можуть бути універсальними, вони залежатимуть від конкретної стратегічної мети.

Для того щоб зосередити зусилля на певній маркетинговій стратегії інноваційних товарів, необхідно вибрати одну з базових стратегій. При цьому завжди орієнтуються на певну позицію на ринку (частку ринку) і попереднє встановлення рівня цін. Стратегія лідерства у витратах ставить своїм завданням низькі ринкові ціни на інноваційний товар. Стратегія диференціації має на меті установити середній або відносно високий рівень цін продажу. Високий рівень цін може мати місце тільки при використанні стратегії ніші, оскільки ринковий підсегмент тут відносно малий. Підприємство не може одночасно фокусувати увагу на цьому підсегменті і прагнути до високої виробничої потужності (тобто здійснювати економію на масштабі).

*Зв'язок «товар–ринок»* визначає стратегічні межі концепції маркетингу, а орієнтація «товар–ринок» також лежить в основі розроблення

маркетингової стратегії інноваційних товарів. Основні типи маркетингової стратегії інноваційних товарів показані на рис. 9.2.

		<i>Товар</i>	
		<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
<i>Ринок</i>	<i>Старий</i>	Проникнення на ринок	Розвиток продукту
	<i>Новий</i>	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 9.2. Зв'язок «товар–ринок»

Стратегія проникнення на ринок полягає в тому, що підприємство прагне інтенсифікувати свої ринкові зусилля через вихід на нові ринки, з новими товарами. Головними засобами при цьому є рекламування, акцентування уваги на специфіці інноваційного товару. Можна також скористатися модифікацією існуючого продукту, що називається «повторним запуском». Іншим інструментом стратегії проникнення на ринок є «поділ» існуючих продуктів на окремі, незв'язані компоненти.

Стратегія розвитку ринку використовується в тому разі, коли, працюючи з інноваційними товарами, підприємство прагне до освоєння нових географічних регіонів, нових сегментів споживачів, збільшуючи обсяг продажу за допомогою нових каналів збуту та ін.

Стратегію розвитку продукту застосовують підприємства, які прагнуть активізувати інноваційну діяльність і знаходити нові інноваційні рішення щодо товарів для майбутніх споживачів.

Диверсифікація як стратегія маркетингу притаманна підприємствам, що мають у товарному портфелі нові товари й одночасно здатні в ресурсному аспекті опанувати з ними нові ринки.

Будь-яке збільшення частки ринку може відбутися або за рахунок конкурентів (якщо загальна місткість ринку стабільна чи

зменшується), або в результаті розширення самого ринку. Це може бути пов'язано, з одного боку, з маркетинговою інноваційною стратегією, а з іншого — з визначенням концепції маркетингу.

*Стратегія конкуренції* як органічна складова маркетингової стратегії інноваційних товарів ставить своїм завданням «відібрати» ринкові сегменти чи ніші в конкурентів. Ця стратегія застосовується, коли недоцільно збільшувати загальну місткість ринку, наприклад, коли ринок досяг стадії насичення або зрілості. Діючі підприємства, які обрали раніше стратегію розвитку ринку, повинні повернутися до стратегії конкуренції. Цікаво, що досить часто підприємства з найбільшою часткою на ринку змінюють свою стратегію останніми.

*Стратегія розширення ринку* передбачає, що засоби маркетингового комплексу підприємства в основному спрямовані на створення нового ринку або збільшення місткості існуючого. Зазвичай це означає зміну звичок і звичаїв (традицій користування і споживання, норм тощо). Принципова ідея цієї стратегії полягає в досягненні лідируючого положення стосовно конкурентів уже в першій фазі розроблення інноваційного ринку.

Коли тип стратегії визначено, на порядок денний постають питання: який обрати географічний регіон, де дані інновації будуть впроваджуватися; яку стратегію треба вибрати як базову — лідерства у витратах, диференціації чи ринкової ніші; яку позицію на ринку (частку ринку) передбачається зайняти і скільки для цього буде потрібно часу; який зв'язок «товар–ринок» варто покласти в основу концепції маркетингу; що відіграватиме роль продуктового діапазону — інноваційні товари чи рівень цін; на якій цільовій групі споживачів буде зосереджена увага; яка маркетингова стратегія інноваційних товарів буде обрана — стратегія конкуренції чи розширення ринку; який практичний досвід і кваліфікація персоналу потрібні для перемоги над існуючими та потенційними конкурентами; досягнення ринкової позиції обраної стратегії буде здійснюватися тільки самотужки чи можлива кооперація.

Отже, зазначені основні концептуальні питання, які варто врахувати, розробляючи маркетингову стратегію інноваційних товарів, взаємопов'язані. Коли маркетингова стратегія інноваційних товарів обрана, при розробленні інноваційного товару треба завжди розглядати можливі альтернативні стратегії. Оцінюючи ці альтернативи,

варто звернути увагу на такі питання: якою мірою стратегічні альтернативи сприяють виконанню завдань, поставлених перед інновацією (поліпшення ситуації для основних продуктів та ін.); які фінансові аспекти альтернативних варіантів (прибутковість, прибуток на інвестований капітал); які ризики пов'язані з кожним альтернативним варіантом (політичні, екологічні, фінансові тощо).

Таким чином, розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів дає змогу найбільш обґрунтовано вибрати й інноваційний товар і його ринок та визначити економічний результат інноваційної діяльності.

## **9.2. Дослідження ринку інноваційних товарів**

Одним із відправних і найважливіших моментів для розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів є визначення і, особливо, сегментація ринку. Це питання лежить у сфері маркетингового забезпечення всіх сторін інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. Тому слід звернути увагу на деякі поняття, що використовуються в теорії маркетингу, зокрема при дослідженні товарних ринків.

Основою успіху будь-якої підприємницької діяльності є всебічне оволодіння інформацією, що дає можливість приймати правильні управлінські рішення. Цей висновок стосується як будь-якої інноваційної фірми, так і підприємств, що частково впроваджують у себе інноваційні процеси. Щоб більш конкретно провести сегментацію ринку інновацій, необхідно інноваційний продукт визначити залежно від сфери його застосування і розроблення, а також від його власних характеристик.

Так, у провідних економічно розвинутих країнах фахівці у сфері маркетингу виділяють такі головні особливості інноваційних товарів, що суттєво впливають на сегментацію ринку: необхідність наявності для їх виробництва високих найдосконаліших технологій (або, іншими словами, наукомістких технологій); швидке оновлення, короткий життєвий цикл (побутова техніка, комп'ютери тощо); можливість радикально змінити ринок за рахунок витіснення попередників; висока міра потреб у залученні інвестицій та НДДКР.

Однією з пріоритетних цілей маркетингу є сприяння створенню таких товарів, які відповідали б запитам і смакам споживачів. Отже, запити і смаки необхідно добре знати і ранжирувати їх за ступенем пріоритетності.

Однак вивчення потреб усієї сукупності споживачів є досить складним і дорогим процесом для суб'єкта господарювання. Навіть якщо він і здатний це зробити в тій галузі економіки, у якій працює, потреби споживача настільки різноманітні, що сьогоднішньому споживачеві необхідно пропонувати кілька видів товарів. Сучасні споживачі стали більш вимогливими і водночас більш поінформованими. Крім того, жорстка конкуренція змушує підприємців диференціюватися й індивідуалізувати свої ринки збуту. Наприклад, одна з найбільших світових компаній «Кока-кола» працює зовсім іншими методами, як звикли її уявляти. «Кока-Кола» випускає на ринок свій товар у різному упакуванні (пластикових пляшках, банках), різної місткості. Є концентрована «Кока-Кола», є полегшена і т.п.

У різних галузях науки і техніки одні й ті самі винаходи можуть продаватися за різними цінами. Наприклад, у промисловості, та сама хімічна речовина залежно від призначення (клей або ізоляційний матеріал) може продаватися під двома різними найменуваннями і за різними цінами. Одна й та сама комп'ютерна програма як спрощена версія може продаватися, скажімо, вищим навчальним закладам, які готують фахівців відповідного профілю, або як складніша версія, укомплектована різними підпрограмами для вузькоспеціалізованих фірм, які використовують це програмне забезпечення у своїй професійній практичній діяльності.

Отже, цілком очевидно, що задовольнити всіх споживачів одним і тим самим продуктом неможливо, тому перед спеціалістами-маркетологами постає завдання виділити групи споживачів, потреби яких можуть бути визначені суб'єктом господарювання. Цей маркетинговий процес заведено називати «сегментацією» ринку. Як правило, сегмент ринку охоплює споживачів зі схожими запитами, звичками або іншими суттєвими характеристиками.

Сегментують споживачів і цільові ринки, але ні в якому разі не продукти. Це застереження більш ніж важливе для того, щоб уникнути помилкової інтерпретації ситуації на ринку, особливо стосовно суб'єктів господарювання, які розробляють інноваційні товари. Для



цих підприємств пріоритетним є забезпечення досконалості і наукомісткості своїх товарів, а не задоволення потреб покупця.

Інноваційні підприємства також мусять сегментувати свої ринки збуту, з тим щоб адаптувати свою пропозицію до попиту, який сформувався на ринку. Крім того, сегментація дає можливість даному виробникові оптимізувати використання своїх внутрішніх ресурсів.

Новаторський аспект діяльності інноваційних підприємств зобов'язує їх визначити коло споживачів, найбільш чутливих до інновації, які при виведенні інновації на ринок реагуватимуть на пропозицію як «піонери» і будуть здатні швидко потягнути за собою «ранніх послідовників». Проте короткий життєвий цикл товару і необхідність його постійного удосконалювання зобов'язує виробників запобігати чіткій ідентифікації потреб покупця. Вони повинні сконцентруватися на обмеженому колі покупців, з огляду на наявність необхідних коштів, з метою задоволення їхніх вимог, але не припиняючи інноваційного процесу.

Виходячи з цього ринки, де найшвидше з'являються інновації, є ринковими «нішами» з досить високим рівнем спеціалізації. Однак швидкість, з якою впроваджуються інновації, може зруйнувати «захист» ніші, навіть якщо вона здається досить міцною. Так, фірму «Ванг», що спеціалізується на виробництві офісної оргтехніки, менш ніж за три роки витіснили з ринку через нездатність задовольнити потреби свого цільового ринку. Ринкова ніша цієї фірми була завойована мікрокомп'ютерами з текстовими редакторами.

Велика кількість інноваційних товарів постачається на ринок за наявності попиту споживачів, у відповідь на сформовані або ще назріваючі потреби. Причому новизна потреби, яка виникає, досить відносна. Іноді для задоволення «нових» потреб достатньо лише деякого поліпшення товарів. Так, ринок комп'ютерів містить персональні комп'ютери різних модифікацій (габаритні розміри, обсяг пам'яті, можливості операційної системи), однак сам принцип, закладений у концепції створення ПК, не зазнав кардинальних змін з 1981 р. Це стосується і лазерного устаткування: після виходу на ринок лазерного диску на даному ринку більше не з'явилося революційних продуктів.

Для товарів, потреба в яких пов'язана з наявністю попиту, застосування класичної методики сегментації, є нормальною маркетинговою

практикою. Ця методика ґрунтується на спостереженні за ринком з метою своєчасного врахування запитів.

Для того щоб визначити потенційних споживачів інноваційного продукту, необхідно уявити їхні потреби і з'ясувати, як їх можна задовольнити. Крім того, необхідно уявити сам товар, у якому новинка знайде своє матеріальне втілення. У недалекому минулому завдяки величезним можливостям, які відкривалися перед інформатикою, Стів Джонс із «Apple» або Джон Уотсон з ІВМ вивели інноваційні товари на ринок виключно завдяки власній інтуїції і яскравому мисленню, розумінню потреб потенційних споживачів. Дуже цікава концепція засновника фірми «Соні» Акіо Моріта, зміст якої полягає в тому, що ринки потрібно створювати, а не вивчати. На його думку, треба заздалегідь передбачати зміни, які викличе поява інноваційного товару на ринку. Тому традиційні методи сегментації необхідно видозмінювати для виведення інноваційних товарів на ринки, до того ж раніше не існуючі. Отже, можна виділити такі підходи до розгляду даної ситуації: маркетинг попиту для продуктів, що очікуються споживачами; маркетинг пропозиції для продуктів, що є технічно революційними.

Перший підхід ґрунтується на дослідженні ринку, тоді як другий — на вмінні передбачати. З огляду на два різні підходи до ринку, на який буде введено інноваційний товар, розглянемо можливі способи сегментації.

Дослідження ринку дає можливість розбити його на окремі сегменти з метою аналізу потреб і визначення необхідності розроблення або впровадження товару. Прогнозування ринку на основі товару, що перебуває на ранній стадії свого життєвого циклу, тобто в ідеї або конструкторському задумі, дає змогу дослідникам визначити певну кількість споживачів, яких можна взяти за основу, використовуючи метод екстраполяції, з тим щоб перейти до загального визначення сегментів. У даному разі можна говорити про сегментацію за принципом перегрупування.

На практиці нерідко водночас застосовують обидва ці підходи: якщо інноваційний товар стає популярним, попит на нього швидко зростає. У цьому разі маркетолог підприємства повинен оцінити методи сегментації. Але все-таки йому необхідно перейти від сегментації за принципом перегрупування до звичайної сегментації.

Особливістю останнього методу є часовий чинник, що визначає контури ринку і швидку еволюцію товарів.

**Сегментація ринку інноваційних товарів, висунутих пропонуванням.** Як свідчить практика, створення нового товару навіть на основі геніального винаходу ще не гарантує комерційного успіху. Для забезпечення ефективної реалізації інноваційних товарів на основі сегментації споживачів необхідно пройти такі етапи: оцінити комерційну цінність товару; визначити сегменти на основі потенційних споживачів; оцінити самі сегменти ринку; вибрати найбільш рентабельні сегменти; визначити маркетингові засоби, які треба застосувати для кожного сегмента.

Оцінювання комерційної цінності товару є першим і надто складним етапом. Досвід західних маркетологів показує, що корисність і застосовність певної інновації визначає і ціну, за якою вона буде продана на ринку. Відповідність товару потребам ринку є не тільки турботою маркетологів, а й інженерно-технічного персоналу. Наприклад, електрохімічний контроль надпровідності (інновація) може мати потенційну комерційну цінність, тому що завдяки таким товарам, як регульований уловлювач інфрачервоного випромінювання, можна буде підвищити точність вимірювання магнітних полів або виявлення магнітних відхилень. Так само використання фериту барію для магнітного запису даних замість оксиду  $Fe_2O_3$  заліза дозволяє задовольнити всі потреби накопичення інформації, що збільшуються, користувачами персональних комп'ютерів. Отже, даний інноваційний захід можна застосувати для виробництва нового покоління запису інформації.

Ще на стадії конструкторського задуму після всебічного техніко-економічного обґрунтування маркетологи можуть приблизно визначити кількість потенційних покупців. Саме на цій стадії, коли визначаються потенційні покупці, відбувається також попереднє оцінювання майбутніх сегментів. Таке оцінювання може здійснюватися за допомогою методів експертних оцінок.

Дослідження потенційних сегментів є логічним продовженням попереднього етапу. Після визначення можливої кількості потенційних покупців, маркетологи групують їх за категоріями подібних потреб, відповідно до яких і визначають контури різних сегментів ринку. Маркетологи згодом відбирають ті сегменти ринку, потреби

яких можуть бути задоволені інноваційним товаром, з урахуванням соціокультурних, психосоціальних, особистісних і психологічних критеріїв. Проводячи в такий спосіб перегрупування і перерозподіл споживачів, маркетолог сегмент за сегментом оцінює комерційний потенціал кожного з них: загальний розмір сегмента, перспективи розвитку, можливість прийняття нового продукту, можливі конкуренти, бар'єри і т.д.

Оцінювання сегментів і добір споживачів для тестування визначається стратегічними цілями, комерційною цінністю товару та існуючими на підприємстві технологіями дослідження споживачів. Серед усіх сегментів необхідно вибрати ті, на які кошти маркетингу будуть спрямовані першочергово. Вибір відбувається залежно від результатів оцінювання сегментів і можливостей підприємства.

Після розгляду цього питання може виявитися, що деякі сегменти привабливі, але ще недостатньо підготовлені для сприйняття інноваційного товару; інші виявляються недостатніми за розміром або за фінансовою місткістю. У свою чергу, підприємство мусить точно розрахувати терміни виведення товару на ринок, які воно може гарантувати; крім того, має бути забезпечений і відповідний рівень його якості. Ці розрахунки є обов'язковими для ринку інновацій, де часовий чинник відіграє вирішальну роль, коли треба уникнути небажаної конкуренції. Те саме стосується якості, технічних характеристик інновації.

Для ефективніших дій на ринку маркетологам варто вибрати нішу, на яку виробники зможуть швидко вивести свій товар високого рівня якості. Багато відмовитися від великого ринку, який буде важко охопити і на якому можуть швидко з'явитися конкуренти.

Усе викладене свідчить про те, що оцінювати сегменти повинна група фахівців, до складу якої входять не тільки маркетологи, які пропонують до розгляду досліджені ринкові ніші, а й науково-технічний персонал, конструктори, технологи і фінансові фахівці.

Вибір сегментів і пріоритетних споживачів належить до стратегічних рішень. Якщо під час тестування з'ясується, що інновація приймається вибіркою споживачів, то можна перейти до етапу добору сегментів. Група фахівців визначає пріоритетні ринкові «ніші» за показниками відповідності інновацій потребам споживачів, рівню потенційного попиту, виробничим можливостям; а також ураховуючи

відповідність «ніш» фінансовим можливостям виробника, наявним коштам та іншим критеріям. Такими критеріями, наприклад, можуть бути: рівень попиту; сприйнятливість до інновацій; легкість дистрибуції; реакція на ціну; позиція відносно конкурента; стратегічне зростання; повернення інвестицій та ін. Ці критерії мають бути проаналізовані експертами і маркетологами й один із них визначений як найважливіший критерій оцінки. Загалом критерії оцінки можуть бути відранжирувані за ступенем важливості, що полегшить роботу експертів при виборі найперспективнішого сегмента. Після вибору сегмента необхідно виявити споживачів, так званих піонерів, які найкраще відреагують на комплекс маркетингу. Такий комплекс має бути заснований на стратегії концентрованого маркетингу.

З теорії маркетингу відомо, що концентрований маркетинг поширює свою дію лише на один сегмент. Як правило, такий вид маркетингу застосовують невеликі виробники, які прагнуть володіти скоріше незначною кількістю «ніш», ніж скромною часткою величезного ринку. Наприклад, фірма «Крей» — виробник найпотужніших комп'ютерів у світі орієнтує свою продукцію на установи, які потребують складних розрахунків і мають значні кошти на інформатику (метеорологічні служби, дослідницькі центри тощо). За допомогою концентрованого маркетингу відбираються численні сегменти, при цьому кошти маркетингу адаптуються до кожного з них. Скажімо, всесвітньовідома фірма ІВМ адресує свою комп'ютерну техніку значній кількості різноманітних користувачів, які належить до різних секторів економіки (банки, страхові компанії, промислові підприємства і, нарешті, індивідуальні користувачі). Звичайно, їхні фінансові кошти при купівлі різні, тому до кожного окремого сегмента підбирається відповідний йому комплекс маркетингу. Такий підхід вимагає від виробника значних витрат. Однак ці витрати за умови правильно обраної маркетингової стратегії, як правило, окупаються.

Визначення позиції товару, тобто його позиціонування у свідомості споживачів, завершує технологічний цикл сегментування. У зв'язку з тим, що конкуренти також прагнуть задовольнити потреби і запити споживачів, необхідно домагатися, щоб новий продукт вирізнявся споживачами, щоб вони пам'ятали про його існування. Для цього потрібно позиціонувати товар у свідомості цільових споживачів. Це досить важко зробити на ринку інновацій, оскільки споживачам

іноді важко зрозуміти, що гарного привносить та або інша технічна характеристика. Позичіювання стосується «іміджу» продукту. При позичіюванні інновації на перший план виходить не її корисність, а сприйняття цієї інновації споживачем. Результати проведених опитувань клієнтів відібраного цільового сегмента і реакція користувачів прототипу становлять основу для визначення відмітної переваги, яку надасть користувачеві новий продукт. Дуже важливо виділити цю перевагу і з її допомогою позичіюватися у свідомості споживачів.

Відомий маркетолог М. Портер у своїх працях відзначає, що відмітна перевага інновації залежить винятково від оцінки, яку дає споживач цій новинці. На ринку інновацій можливі такі підходи до оцінювання продукту: висока оцінка за ознакою новизни, що привноситься (диференціації); оцінка виграшу у витратах продукту, що мало відрізняється від традиційного.

Результати інтерв'ю зі споживачем мають допомогти визначити найголовніші характеристики, які будуть властиві інновації: легкість у використанні, економічність, дизайн, необхідний технічний рівень, необхідний сервіс. Основні відмітні характеристики допоможуть економістам суб'єкта господарювання визначити базову ціну, зорієнтувати комунікаційну політику, до того ж вони є значним стимулом при дистрибутизації і завоюванні сильної конкурентної позиції на обраному сегменті.

Отже, ринок новації можна сегментувати такими методами: сегментація через перегрупування споживачів; сегментація через поділ ринку. Перший метод більшою мірою орієнтований на споживачів, ніж другий. Тому виробники, які вже мають позитивний імідж на ринку і які виходять з модернізованим новим виробом, можуть використовувати сегментацію через «розбивку» ринку. Однак інноваційні підприємства з принципово новим продуктом, у якому закладені революційні наукові досягнення, повинні орієнтуватися передусім на думку споживачів, а отже, використовувати метод сегментації через перегрупування споживачів.

**Сегментація ринку інновацій, які є результатом попиту, що з'явився.** Визначення сегментів ринку інновацій відбувається за відомими методиками, які застосовуються для сегментації стандартних товарів, де попит відіграє домінуючу роль, тобто коли йдеться тільки про поліпшення вже існуючих продуктів. Цей метод сегментації

ґрунтується на докладному вивченні ринку і спостереженні за ним. Його можна розбити на такі етапи:

Розрізняють дві категорії критеріїв сегментації: одна з них стосується характеристик споживачів, друга — технічних і економічних характеристик, які задовольняють їхні потреби. Сегментація, проведена з метою задоволення потреб, передбачає виокремлення однорідних груп споживачів залежно від їхньої обізнаності з товаром і ставлення до нього. Зазначений підхід до критеріїв сегментації більше стосується покупців споживчих товарів, призначених для широкого вжитку.

Що стосується ринку засобів виробництва, то він має свої особливості. Тому тут критерії сегментації можуть бути поділені на іншу кількість категорій. Спочатку розглядаються критерії, що стосуються середовища підприємств, таких як належність до певного сектора або локалізація основних видів діяльності виробника. Потім застосовують критерії, що розкривають характерні риси виробника, при цьому розрізняють експлуатаційні характеристики (використовувані технології, пропоновані товари, кількість споживачів), методи поставки сировини (організація поставок, політика закупівель, критерії закупівель).

Крім того, важливу роль відіграють характеристики покупців (прихильність до марки, ставлення до ризику, кваліфікація експертів-покупців, психологічні поведінкові розходження). Кон'юнктурні чинники, зокрема терміновість і значимість замовлень, можуть також ураховуватися задля залучення різних типів споживачів.

Отже, класифікуючи споживачів за категоріями критеріїв, маркетолог повинен виокремити відповідні категорії однорідних споживачів, які складають сегменти ринку.

Щоб визначити сегменти, треба ідентифікувати характеристики і поведінкові особливості споживачів. З цією метою вивчається ринок методом опитування за допомогою анкети, яка пропонується до заповнення відповідній вибірці споживачів. Дуже часто в такого типу анкетах оцінюється популярність та імідж існуючих марок або відносна вагомість основних характеристик продукту. Оброблення даних (наприклад, за допомогою факторного аналізу, а потім — типологічного) дає змогу класифікувати сукупність відповідей і тим самим розбити споживачів на різні сегменти.

Обмежена кількість споживачів у промисловій сфері полегшить проведення певної кількості опитувань серед репрезентативних суб'єктів господарювання. Як відомо, у промисловому маркетингу існує таке правило: чим специфічніша сфера діяльності виробника, тим легше індивідуалізувати споживачів. Для великого ринку використання баз даних дає змогу проводити швидкий і ретельний аналіз інформації, що стосується ідентифікації сегментів. Особисте інтерв'ю й опитування по телефону дають змогу потім зробити аналіз більш релевантним.

Звичайно, не всі сегменти для маркетологів становитимуть однаковий інтерес. Найбільш значні з них варто оцінити з погляду їхнього потенціалу, тобто обсягу передбачуваного збуту, а також їхньої доступності, яка залежить від коштів виробника, позиції конкурентів тощо.

Крім з'ясування перспектив збуту, ринки засобів виробництва потребують аналізу з погляду можливостей доступу до сегмента. Тут необхідно оцінити адміністративні й політичні перешкоди, що іноді можуть виявитися складнішими, ніж позиції конкурентів. Так, багато ринків інновацій захищені законодавством конкретної країни від зовнішнього проникнення. Подолання цього захисту потребує чимало часу і значних коштів.

Після оцінювання сегментів можна приступати до добору найбільш придатних для виходу на ринок нових товарів. Добір сегментів проводиться насамперед залежно від ресурсів підприємства. Причому концентрований маркетинг у цьому разі буде менш дорогим і менш ризикованим, ніж диференційований. Добір того або іншого сегмента також залежить від технічних можливостей виробника і його здатності швидко вивести на ринок якісно новий конкурентоспроможний товар. На виборі сегмента також позначається і загальна стратегія суб'єкта господарювання. Як свідчить практика, окремі підприємства зважуються вивести інновацію на ринок тільки тоді, коли «піонери» уже відкрили цей ринок. Відомо, наприклад, що маркетологи ІВМ, переконавшись у дедалі більшій привабливості персональних комп'ютерів на ринку, спромоглися лише за кілька місяців вивести на ринок модель ІВМ-РС, яка цілком витиснула з ринку всіх попередніх постачальників персональних комп'ютерів.

В обговоренні питання про добір сегментів ринку мають брати участь усі підрозділи підприємства. Тільки в такому разі можна



безпомилково оцінити можливості підприємства. Після добору сегментів відбувається процес позиціонування. На підставі проведених опитувань можна визначити переваги.

Досліджуючи ринок інновацій, варто ще раз наголосити на швидкості еволюції нового товару. Життєвий цикл інновації, як правило, набагато коротший від життєвого циклу товару. Тому при створенні новинки дуже важливо аналізувати і прогнозувати його життєвий цикл, щоб визначити той часовий проміжок, який буде оптимальним для новації.

### **9.3. Методичні засади формування маркетингових стратегій інноваційних товарів**

Маркетингова стратегія інноваційних товарів — це комплекс цілей і принципів, що дають змогу розподілити необхідні ресурси на період, що охоплює планування інновації, визначення цілей і принципів розроблення інноваційного товару. Розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів — центральна ланка як у підготовці, так і в оцінюванні інноваційного товару, а також у побудові відповідної маркетингової концепції. Маркетингова стратегія впливає також на вибір місця розташування, технічних параметрів інновації і ресурсних вимог. Формулювання ідеї інновації повинне включати опис попередньої стратегії, наприклад, досягнення переваги перед конкурентами щодо витрат виробництва, спеціалізації на розробленні нових якісних характеристик товару. Одне із завдань маркетингового дослідження — перевірка попередньої стратегії, а з погляду маркетингу — її ідентифікація альтернативних стратегій.

Для розроблення інноваційного товару необхідно визначити види маркетингової діяльності і розробити часовий графік, що відбиває початковий момент і тривалість інноваційної діяльності. Мета планування маркетингової діяльності — визначення необхідних заходів і ресурсів, а також координація й управління маркетингом на передвиробничій стадії і на стадії експлуатації інновації. Отже, *план маркетингової діяльності* — це головна попередня умова для прогнозування як витрат маркетингу, так і прибутків від використання інноваційних товарів.

Для визначення особливостей розвитку інноваційних ринків у контексті розглянутих маркетингових стратегій надзвичайно важливим є систематизоване опрацювання інформації про ринок і ринкове середовище. Саме накопичення, аналіз та інтерпретація цієї інформації є основою для прийняття рішень стратегічного маркетингового характеру. Дослідження ринку полягає насамперед в аналізі попиту (кінцевого споживання і торгівлі) і конкуренції, поведінки покупця, його ставлення до конкуруючих продуктів та інструментів маркетингу. При цьому потрібно брати до уваги взаємозалежність індивідуальних суб'єктів, їхнє ставлення до ринку в цілому, а також вплив соціальних, екологічних та економічних чинників.

При визначенні особливостей розвитку інноваційних ринків варто звертати увагу на специфіку інноваційного товару. Традиційні підходи щодо встановлення ринкових параметрів — попиту, пропозиції, реакції споживачів тощо на інноваційний товар не завжди можуть дати достовірну інформацію про стан ринку. За умов стрімкого розвитку інноваційної діяльності і не менш стрімкого розширення асортименту інноваційних товарів вкрай необхідно створити та обґрунтувати відповідну маркетингову концепцію формування ринку інноваційних товарів.

Підприємства не можуть функціонувати незалежно й автономно на ринку й у межах економіки або соціально-економічної системи. Існують певні взаємозалежності між конкурентами і партнерами, так само як і між виробниками та споживачами. І для аналізу ринку, і для побудови концепції маркетингу потрібне розуміння цих взаємозв'язків між виробниками і кінцевими користувачами.

Вибір інструментів маркетингу для інновації залежить не тільки від споживачів, а й від цілей і дій усіх учасників ринку. Цілі і дії взаємозалежні, оскільки кожен учасник, перш ніж визначити оптимальну стратегію і комплекс маркетингу, повинен розглянути мету і наміри інших учасників. Істотно полегшує розуміння взаємозв'язків між учасниками ринку та їхньою діяльністю системний підхід до маркетингу.

Відомі три принципові вимоги до аналізу попиту і ринку, що надзвичайно важливі для фаз інноваційного дослідження і впровадження інновації. По-перше, система відносин «товар–ринок» має бути зрозумілою менеджерам; по-друге, мають бути визначені стратегічні

обмеження і проблеми; по-третє, мають бути окреслені стратегічні варіанти.

Дослідницька робота може бути організована за таким планом: оцінювання структури цільового ринку; аналіз попиту споживачів і сегментація ринку; аналіз каналів збуту; аналіз конкуренції та конкурентів; аналіз соціально-економічного середовища; корпоративний (внутрішній) аналіз; прогнозні оцінки маркетингової інформації; висновки, перспективи, ризику.

Глибина, або ступінь деталізації, аналізу визначаються складністю кожної проблеми та її значенням для конкретного інноваційного товару чи товарних груп і їх оцінки. Як методичне підґрунтя може бути використана матриця типізації проблем відповідно до типу вимог, пропонує до кожної проблеми.

Вимоги I типу: дуже ретельний і вичерпний аналіз; повний аналіз ринку і конкуренції; детальний розгляд майбутніх стратегічних варіантів; поступове удосконалювання функціональних стратегій (маркетингу, виробництва тощо) з перевіркою або обґрунтуванням основних найважливіших припущень.

Вимоги II типу: ретельний аналіз проблем; груба оцінка найважливіших стратегічних альтернатив; поступове удосконалювання найважливіших функціональних стратегій.

Вимоги III типу: опис оцінювання основних проблем, що стосуються концепції; загальний аналіз концепції без детального опрацювання альтернативних варіантів.

Вимоги IV типу: просте оцінювання умов концепції; підготовка концепції виходячи тільки з найважливіших або критичних аспектів.

Формування маркетингової інноваційної концепції варто починати з урахування вимог I типу, хоча в підсумку далеко не всі проблемні аспекти дослідження відповідатимуть цій категорії. Так, окремі аспекти проблем аналізу ринку можуть виявитися не дуже важливими для концепції. Як правило, підготовка маркетингової інноваційної концепції має відповідати вимогам II типу, а дослідження можливостей — вимогам III типу або IV.

При цьому можуть бути два основні способи одержання необхідної інформації, які здебільшого комбінуються. Якщо узагальнюючі кількісні оцінки цілком або переважно ґрунтуються на результатах «кабінетного дослідження» (оцінюванні існуючої інформації, що

міститься, наприклад, у статистичних даних або звітах, що були спочатку зібрані чи підготовлені для інших цілей), то детальніші кількісні, а також якісні показники можна дістати в результаті використання принципово іншого способу маркетингового дослідження, а саме: «польового» — збору й оцінювання інформації безпосередньо інтерв'юванням, тестуванням і спостереженнями. Взаємне збагачення цих двох способів оцінювання інформації забезпечується завдяки тому, що в процесі визначення розмірів і характеристик ринку письмові джерела, безперечно, мають доповнюватися даними інтерв'ю, тестами і спостереженнями.

Як свідчить практика, інтерв'ювання ретельно відібраних осіб може бути ефективним способом одержання необхідної інформації про ринок. Причому польові дослідження не варто розпочинати, не використавши весь потенціал кабінетних досліджень. Необхідно зібрати і проаналізувати всі письмові матеріали, підготовлені всередині підприємства і поза ним, для того щоб, з одного боку, мінімізувати різні фінансові витрати, пов'язані з проведенням польових досліджень, а з іншого — уникнути можливої негативної реакції респондентів при занадто тривалому їхньому інтерв'юванні.

Розрізняють два види інформації про ринок: загальна ринкова інформація і конкретна інформація про певний сегмент ринку (групи споживачів, інноваційний товар або групи товарів). Для розроблення маркетингової інноваційної концепції потрібна така інформація:

- загальні економічні показники, з якими пов'язаний попит на інноваційний товар (чисельність населення і темпи його збільшення, дохід і споживання на душу населення, валовий внутрішній продукт на душу населення і річний його приріст, розподіл доходів);
- державна політика, практика і законодавство стосовно споживання, виробництва, імпорту й експорту розглянутих товарів, стандартів, митних обмежень податків, а також субсидій та інших форм стимулювання, кредитного контролю і валютного регулювання;
- досягнутий рівень вітчизняного виробництва в натуральному і вартісному виразі, в тому числі виробництва інноваційних товарів, призначених для внутрішнього споживання і поставок на ринок;

- існуючий рівень імпорту у вартісному і натуральному виразах (за цінами СІФ і на основі внутрішньої вартості);
- дефіцитні споживані ресурси і комплектуючі;
- плановані показники виробництва, визначені національними планами економічного розвитку, що стосуються, інноваційних товарів і технологій субститутів і комплектуючих;
- існуючий рівень експорту в натуральному і вартісному виразі;
- характеристики поведінки споживачів — звичаї, звички, реакції (індивідуальна і колективні), а також торговельна практика.

Необхідно також ідентифікувати конкретний попит і ринкову інформацію для певного сегмента ринку й установити придатність цих даних для розроблення інноваційного товару. Діапазон охоплення даних, однак, залежить від специфіки інноваційних товарів, а також типу і рівня маркетингового дослідження. В одному випадку попередні показники інноваційної діяльності можуть виявитися вирішальними, в іншому — ввести в оману. Це стосується й інформації про імпорт, минуле споживання і ціни. У кожному випадку мають бути розглянуті визначальні чинники, оскільки в більшості країн, що розвиваються, вільні ринкові сили діють слабко і різні системи обліку можуть призвести до значних перекручувань даних.

Попит на інноваційний товар може стримуватися такими чинниками: недосконалістю ринку, як монополістична або олігополістична конкуренція і торговельна політика, що включає високе імпортне мито, яким не обкладаються товари внутрішнього виробництва. Штучно завищені внутрішні ціни можуть бути нав'язані певним товарам, імпорт яких жорстко обмежений. Однак характер попиту і, відповідно, цінова ситуація істотно змінюються, як тільки інноваційний товар стає доступним у великих кількостях.

Далі слід ідентифікувати конкретний попит і ринкову інформацію, необхідні для певного інноваційного товару, ступінь придатності і можливості використання цієї інформації при розробленні інноваційного товару або альтернативні дані, на яких мають ґрунтуватися результати дослідження. Мають бути визначені і наведені джерела інформації для кожного випадку. Важлива інформація може бути здобута з офіційно опублікованих даних (статистичні довідники, дані перепису і дослідження можливостей щодо ресурсів, регіонів або

секторів економіки, проведені урядовими агентствами, організаціями або асоціаціями, такими як торговельні палати). Такі дані рідко бувають достатньо повними для маркетингового дослідження ринку інноваційних товарів і можуть слугувати лише його вихідною точкою.

Періоди, які варто охоплювати для дослідження попиту й інноваційних ринків, у різних ситуаціях неоднакові. В одному випадку даних більше ніж за 10 років ледве вистачатиме через аномальні коливання протягом цього періоду, а в іншому може виявитися неможливим одержати потрібні матеріали за три або чотири роки підряд. Цифри за один останній рік можуть випадати із загального ряду, і тоді їх не можна використовувати як основу для прогнозних розрахунків.

Відповідно до викладеної вище технології формування маркетингової інноваційної концепції, перший крок в аналізі інноваційного ринку і попиту має бути таким: визначення цільового ринку для інноваційного товару, опис і аналіз структури цього ринку. Чітка ідентифікація і якісний аналіз структури ринку є фундаментом для його дослідження. Важливо оцінити й описати всі значимі зв'язки між елементами системи маркетингу, тобто структуру промисловості (постачальників, типи підприємств, організацію промисловості або галузі), характеристики споживачів, особливості зайнятості або конкуренції, а також структуру збуту.

Після аналізу структури ринку треба ідентифікувати споживачів, їхні потреби і поведінку. Для цього мають бути проаналізовані такі аспекти: Що купується на ринку? Чому купується? Які мотиви купівлі? Хто є покупцем, хто приймає рішення про купівлю, бере участь в ухваленні рішення? Коли купують (процес ухвалення рішення, купівельні звички, наприклад, унікальні або раритетні товари)? Скільки купують (кількість і частота купівлі)? Де купують?

Різні ринки мають неоднакові характеристики поведінки покупців. Цілком природна різниця між ринками традиційних товарів та інноваційних товарів.

Ринку традиційних товарів властиві такі характеристики: споживач має різноманітні потреби, які найчастіше усвідомлює лише частково; пропонований товар має для споживача не тільки функціональне, а й емоційне значення; найчастіше не відбувається справжнього оцінювання товару, споживач скоріше орієнтується на торгіву

марку, керується сталими звичками або раптово виниклим бажанням купити товар; думка споживача вкрай важлива.

Ринок інноваційних товарів має такі характеристики: товари, що купуються, рідко призначаються для подальшого використання у виробничому процесі; потреби споживачів не завжди ґрунтуються на ясно визначеній меті; процес ухвалення рішення найчастіше складний і відбувається усередині організацій з великою кількістю лідерів, які мають свою думку; покупець не завжди має глибоке або спеціальне знання про товар; проходить багато часу між першим контактом зі споживачем і актом купівлі чи оформленням контракту.

Маркетинговий аналіз може проводитися як для інноваційного ринку в цілому, так і для кожного сегмента окремо. Для маркетингового дослідження доцільно поділяти ринок на певні сегменти, керуючись насамперед диференційованою поведінкою споживачів. Більше того, сегментація ринку має бути головною попередньою умовою ефективного використання інструментів маркетингу.

Розміри сегмента мають бути досить великими. Інакше підприємство, яке працює на диференційованій ділянці ринку, не зможе окупили витрати.

Однак поведінка споживачів у сегменті має бути якомога одноріднішою, тобто кожний сегмент повинен чітко відрізнитися від інших.

У процесі сегментації ринку маркетологи повинні враховувати такі критерії: географічні або мовні (національність, регіон, міське чи сільське населення і т.п.); соціально-демографічні: індивідуальні (вік, стать, дохід, освіта, професія, розмір родини тощо) або такі, що стосуються підприємства (розмір, галузь промисловості і т. ін.); психологічні (здатність споживачів сприймати новизну, їхні життєві цілі, статус тощо).

Першим кроком аналізу інноваційного ринку є детальне оцінювання фактичної місткості ринку (наприклад, змінюваного обсягу продажу на певному ринку або його сегменті) і ринкового потенціалу — максимально можливого попиту на ринку в цілому. Другий крок — прогнозне оцінювання збільшення місткості майбутнього інноваційного ринку. Такий аналіз має бути головною передумовою вирішення питання про фактичну або плановану ринкову частку підприємства. На підставі цього показника, тобто цільової частки інноваційного ринку, прогнозується обсяг продажу, а відповідно і

виробнича програма та виробничі потужності, зокрема необхідні матеріали, ресурси, робоча сила, інвестиції тощо.

Можливість поширення інноваційного товару на інші країни повинна обов'язково враховуватися при визначенні виробничої потужності підприємства. Зі збільшенням виробничих потужностей з'являється можливість забезпечувати набагато більший ринок, ніж ринок своєї країни. Звичайно, інноваційна діяльність може бути спрямована на заміщення імпорту, проте вона може набути ознак певного експортного потенціалу або на самому початку виробництва, або через деякий час, потрібний для розвитку виробничих потужностей, щоб вивести на інноваційний ринок товар, який відповідає міжнародним стандартам якості, за конкурентоспроможною ціною. Наприклад, нафтохімічне підприємство або завод мінеральних добрив можуть вийти на зовнішні ринки відразу після початку виробництва, а для підприємств, що виробляють високотехнологічні інноваційні товари, може знадобитися кілька років, перш ніж їхні виробничі потужності стануть достатньо освоєними, а продукція — цілком випробуваною. В усіх подібних випадках необхідність оцінювання експортних можливостей і, таким чином, визначення можливих експортних ринків — важливий аспект прогнозування попиту на інноваційні товари.

Розвитку міжнародної конкуренції можуть сприяти переваги місця розташування, виникнення міжнародної кооперації, доступ до інноваційних технологій тощо. Водночас міжнародній торгівлі можуть перешкоджати високі витрати на транспортування і складування, чутливість до умов постачання, різні національні вимоги до товару і торговельні бар'єри, такі як імпорتنі обмеження, валютний контроль і строгі промислові стандарти.

Для інноваційних товарів, які почали освоювати чи будуть освоювати в країнах, що розвиваються, точкою відліку має бути аналіз останніх імпорتنих закупівель цих країн, вартості одиниці такого імпорту і характеристик імпортованого продукту. Така інформація необхідна також з погляду внутрішнього виробництва, для перевірки конкурентоспроможності інноваційного товару.

Насамперед потрібно визначити на міжнародному ринку ціну і якість тих інноваційних товарів, щодо яких це зробити неважко. З огляду на переваги, що можуть забезпечити експорт, і пільги, надані своєю країною, можна ідентифікувати цінові фактори. Потім потрібно



визначити географічну спрямованість можливого експорту конкретного інноваційного товару. Оскільки для більшості інноваційних товарів існує міжнародний ринок і деякі з них популярніші інших, повинні братися до уваги різні очевидні обмеження.

Ринок таких інноваційних товарів, як фотоапарати, кольорові телевізори, стереофонічна апаратура й електронні калькулятори, є міжнародним, але висококонкурентним. Однак якщо інноваційний товар конкурентоспроможний з погляду якості і технології, то необхідно крок за кроком закріплюватися на світовому ринку. Не існує таких причин, через які товари, зроблені в Латинській Америці, не могли б вийти на ринки Азії за умови, що вони конкурентоспроможні з погляду технології, якості і ціни. У таких випадках немає необхідності досліджувати детально всі країни. Вивчення зовнішнього ринку можна почати з певних, принципово важливих інноваційних ринків, на які варто проникнути в першу чергу, поступово переміщуючись і в інші країни, коли виробничі потужності виростуть настільки, щоб задовольнити зростаючий ринковий попит. При цьому маркетингова інноваційна концепція дасть відповіді на такі питання: чи одержить підприємство стратегічні переваги, розширюючи свою діяльність у міжнародному масштабі; які конкретно переваги воно одержить (наприклад, економію на збільшенні масштабів виробництва); якою мірою й у яких галузях конкуренція на зовнішньому ринку становить загрозу для інноваційного товару; які переваги в майбутньому може отримати підприємство, діючи в географічно обмеженому просторі.

Можливість поширення інноваційного ринку на інші країни повинна вивчатися для більшості інноваційних товарів. Після визначення географічного положення можливих експортних ринків на основі реальних прогнозів щодо ступеня проникнення, необхідно провести спеціальне ринкове дослідження в обраних країнах. Діапазон такого дослідження може змінюватися залежно від ступеня передбачуваної експортної інноваційної орієнтації національної економіки.

Фактори, що визначають експортні інноваційні ринки, мають тенденцію бути складнішими, ніж чинники, що впливають на внутрішні ринки. Хоча методи оцінювання і прогнозування в основному ті самі, їх необхідно розглядати окремо, вивчаючи конкретні країни. Діапазон такого дослідження залежить від ступеня передбачуваної експортної інноваційної орієнтації країни. Отже, діапазон експортних

досліджень перебуває між оцінками минулих імпорتنих постачань на зовнішньому ринку із загальними оцінками на майбутнє і детальним прогнозуванням майбутнього попиту на конкретному зовнішньому інноваційному ринку. Однак це починається рідко і тільки тоді, коли перспективи експорту певного інноваційного товару виправдовують проведення такого дорогого дослідження.

У концепції, що пропонується, слід також певним чином адаптувати канали продажу, або збуту, стосовно інноваційного товару. Як відомо, канали збуту — це ланцюжок, що зв'язує виробників із кінцевими користувачами. Ця посередницька функція звичайно виконується спеціалізованими підприємствами, агентствами або представниками, що використовують свої власні інструменти маркетингу. Крім того, ці канали є також лініями передання інформації між виробниками і споживачами. І окремо, і в комбінації існують три основні «маршрути» до кінцевого споживача — через оптовиків до роздрібних торговців, тільки через роздрібних торговців і прямо до споживачів. Вибір каналів збуту інноваційних товарів має ґрунтуватися на результатах дослідження ринку:

Коли в товарний обіг включається великий асортимент товарів і вони мають бути доведені до багатьох невеликих роздрібних точок, застосовується збут через гуртових торговців. Переваги цього каналу збуту: оптовик часто приймає великі партії товарів, щоб складувати їх і створювати запаси; оптовик охоплює більшість дрібних торговців; транспортні проблеми виробника, оформлення рахунків і кредитний контроль порівняно прості; невелике коло продавців, з яким виробникові необхідно підтримувати зв'язок. Збут через роздрібних торговців може не мати жодних обмежень або бути вибірковим. Перше можливе для деяких відомих споживачеві інноваційних товарів, що купуються широким колом споживачів через короткий проміжок часу, а також для деяких немарочних товарів, що купуються подібним способом. Вибірковий збут придатний для товарів високої якості і рекламованих у національному або регіональному масштабі, а також для тих, установка яких може вимагати високої кваліфікації і після-продажного обслуговування. Деякі унікальні інноваційні товари доцільно реалізовувати саме таким способом. Переваги вибіркового збуту полягають, зокрема, у тому, що виробник перебуває ближче до споживача і зв'язки між виробником і роздрібним торговцем тісніші.

Збут безпосередньо споживачам, тобто прямий продаж є звичайним каналом для реалізації промислової продукції і товарів виробничого призначення, для яких характерна найбільша величина показника «витрати–ефективність», хоча в певних галузях наявність дистриб'юторів буде необхідною чи корисною. Ця форма збуту може бути ефективною і для інноваційних товарів. Агенти виробників можуть призначатися існуючим або створюваним виробничим підприємством. На експортній території функції агента виробника виконує імпортер, на якого можуть бути покладені й інші обов'язки (наприклад, виконання митних формальностей), однак імпортер купує товари для перепродажу.

Якщо виробник бере на себе всі функції збуту, він може отримати переваги, обумовлені тіснішими зв'язками зі споживачами і кращим їх обслуговуванням. Маркетинговий інструментарій просування інноваційного товару повинен забезпечувати підтримку торговельним агентам у здійсненні цього завдання. Причому питання просування товару на ринку треба брати до уваги із самого початку виникнення чи задуму ідеї про інноваційний товар.

Оцінювання ринкової ситуації має враховувати і наміри конкурентів. При аналізі конкурентів важливо сконцентрувати увагу на основних окремих конкурентах або на групах, що характеризуються подібною поведінкою.

Другий етап аналізу має виконуватися особливо ретельно. При цьому потрібно звернути увагу на такі питання: як конкуренти використовують свій маркетинговий інструментарій; які цільові групи (сегменти) вони освоюють і наскільки широко; у яких сегментах вони найсильніші і де їхні слабкі місця.

Дослідження інноваційного ринку повинне також включати оцінювання й аналіз відповідного економічного і соціального середовища. Цей аналіз має дати відповідь на головне питання: які ключові чинники успіху в конкурентному середовищі і які основні можливості і ризики, характерні для даного інноваційного ринку? Аналіз, у принципі, має бути сконцентрований на життєвому циклі інноваційного товару, його прибутковості і розширеному соціально-економічному середовищі, частиною якого є даний інноваційний ринок.

В інноваційній діяльності велике значення має життєвий цикл інноваційного товару. Теорія життєвих циклів товарів взагалі і зокрема

інноваційних товарів має братися до уваги при визначенні маркетингової стратегії інноваційних товарів. Фази життєвого циклу можуть різнитися залежно від того, розглядаються вони в межах світової економіки чи економіки окремої країни.

Ідентифікація фаз життєвого циклу важлива ще й тому, що вона також є основою для висновків відносно існуючого і майбутнього ринкового потенціалу, обсягу і частки ринку для досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Для кожної фази життєвого циклу повинні застосовуватися різні стратегії.

Чим вища інтенсивність (сила) конкуренції на ринку інноваційних товарів, тим більший тиск чиниться на прибуток від операцій, який можуть одержати продавці. Інтенсивність конкуренції в основному визначається висотою вхідних і вихідних бар'єрів, фазою життєвого циклу інноваційного товару, тиском продуктів-субститутів та здатністю покупців і постачальників дійти згоди між собою.

Вхідні бар'єри перешкоджають проникненню на інноваційний ринок нових конкурентів. Величина ризику для інших конкурентів, що входять на ринок, залежить здебільшого від реакції існуючих на ринку конкурентів і висоти вхідних бар'єрів. Під вхідними бар'єрами мають на увазі досвід і величину діючих на ринку підприємств, існуючі тісні взаємозв'язки зі споживачами, пільги і привілеї, законодавчі захисні бар'єри, високі інвестиції тощо.

Високі вихідні бар'єри також підвищують інтенсивність конкуренції на інноваційному ринку і сприяють зниженню цін і прибутку. Вихідні бар'єри існують, коли: використання виробничих потужностей має бути якнайвищим через високі постійні витрати; існують правові проблеми зі звільненням працівників; має братися до уваги політична ситуація.

Інтенсивність боротьби серед існуючих конкурентів найвища, коли багато підприємств змагаються в умовах повільного зростання, застою або навіть при скороченні обсягу інноваційного продажу. У широкому значенні інноваційні ринки конкурують з галузями промисловості, що випускають товари-субститути. Для покупця товари-субститути виконують ту саму функцію, що й оригінальні товари. Ці функції часто виконуються за допомогою використання різних технологій. Чим гнучкішими виявляються покупці, тим сильнішим буде тиск на прибуток в окремому підсекторі. Потенціал, який мають

покупці і постачальники стосовно можливості дійти згоди, — ще одна причина зниження прибутків. Тиск на прибуток особливо збільшується, коли вибір покупців і постачальників відсутній або обмежений.

Розроблення й оцінювання маркетингової стратегії інноваційних товарів і концепції маркетингу передбачає розширення аналізу соціально-економічного середовища — визначення соціальних і соціально-економічних аспектів, що стосуються формування інноваційних ринків. Ці аспекти відбивають культуру суспільства, соціальну й економічну політику, відповідні правила, традиції, звичаї, а також інші фактори, що впливають на можливі ризики, пов'язані зі специфікою ринку інноваційних товарів.

Внутрішній аналіз зазвичай застосовується тільки для інноваційних товарів уже існуючих підприємств при розширенні, реабілітації і модернізації виробництва. Як правило, цей аналіз повинен відображати всі сфери діяльності підприємства, тобто маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси, кадри, управління й організацію.

Для того щоб визначити відповідну маркетингову стратегію інноваційних товарів, важливо насамперед відповісти на такі питання: яка мета підприємства і яку стратегію воно використовує в даний час; у чому сильні і слабкі сторони підприємства; який практичний досвід має підприємство з позиції його сильних і слабких сторін.

Прогнозування розвитку інноваційного товару — найважливіший і найскладніший елемент маркетингового дослідження, оскільки саме через нього визначаються як рамки ринку інноваційних товарів, так і необхідні ресурси. По суті, таке прогнозування необхідне, щоб мати кількісну і якісну інформацію стосовно попиту та пропонування на ринках інноваційних товарів, ринкової частки, конкурентної ситуації тощо, про що йшлося вище. При цьому важливо мати на увазі, що жодний метод прогнозування не буде ефективним у разі неправильного або неповного розуміння ринку інноваційних товарів, характеристик і тенденцій розвитку національної економіки в цілому.

Якщо інноваційний товар виробляється в країні вперше і діє система ліцензування і контролю імпорту, то визначальними чинниками стають реакція споживачів і можливість заміни товару. Наприклад, проникнення продукту на ринок перших синтетичних волокон, вироблених у країні, залежатиме від замінності таких волокон на натуральні. Коли виробляються інноваційні товари, які користуються

успіхом, вирішальним фактором стає елемент конкуренції і починають домінувати цінові фактори, хоча й такі аспекти, як якість і торговельна марка, теж можуть мати значення.

Для прогнозування попиту на інноваційні товари можуть бути використані такі методи: метод трендів (екстраполяції); метод рівня споживання (у тому числі еластичність попиту за доходом і ціною); метод кінцевого використання (коефіцієнт споживання); метод лідируючого індикатора; регресійні моделі.

Незалежно від того, які методи або їх комбінації використовуються, прогноз обов'язково включає різні допущення і припущення. Деякі фактори, що впливають на попит, не є очевидними, і неможливо всебічно їх оцінити. Непередбачені події, наприклад такі як дефолт, можуть викликати дуже різкі зміни на рівні витрат на споживані ресурси, які опосередковано впливатимуть на ефективний попит на інноваційні товари. Такими непередбаченими факторами, зокрема, можуть бути: темп зростання національного доходу і доходу на душу населення; відчутні зміни в структурі сімейного бюджету; відкриття нових джерел сировини і матеріалів для певної галузі промисловості; поява субститутів, удосконалення технологій у тій чи іншій галузі промисловості чи у виробництві ресурсів; інфляційне зростання цін або зниження цін; відкриття нових сфер застосування інноваційного товару; зміна імпорتنих квот і тарифних ставок, виникнення виробничої кооперації між сусідніми країнами; поява і зникнення основного конкурента тощо.

Отже, розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів після підсумовування всіх результатів маркетингового дослідження дає змогу врахувати як можливості ринку, так і ринкові ризики, що загрожують йому. Ці можливості і ризики, що є критичними змінними ринку інноваційного товару або його альтернативами, забезпечують базу для наступного розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів і концепції маркетингу, а також для будь-якого рішення, пов'язаного з остаточним вибором параметрів ринку інноваційних товарів, трудових і матеріальних ресурсів, місця розташування, проектування і технології, управління, організації, а також для фінансової оцінки й експертизи ефективності (прибутковості) ринку інноваційних товарів.

#### 9.4. Інноваційні стратегії

Забезпечення конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі ґрунтується на інноваціях в економічній, виробничій, маркетинговій, соціальній, управлінській сферах.

Тому для планування та впровадження інновацій розробляються інноваційні стратегії. Інноваційні стратегії спрямовані на пошук найперспективніших напрямів розвитку організації, випуску нових видів продукції та послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів.

Інноваційна стратегія — це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Інноваційна діяльність спрямована на створення та виробництво нової продукції, технології, надання нових послуг. Існує тісний взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями: інноваційні процеси потребують значних інвестицій, в той же час інновації стають джерелами інвестиційних надходжень.

Інновація є кінцевим предметом інноваційної діяльності у вигляді нового товару або товару з заданими характеристиками. Інновації впливають на потенціал розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце, базу і сутність інноваційної діяльності, в той же час інноваційна стратегія поглиблює, уточнює і сприяє реалізації стратегії підприємства.

Між загальною та інноваційною стратегією існує певний зв'язок, який реалізується при впровадженні у виробництво нового продукту. Стратегія впровадження нової продукції визначає, що, коли і як необхідно виробляти, на якому рівні, при яких умовах. Важливе співвідношення стратегії нововведень і загальної стратегії підприємства, оскільки якщо нововведення виникають ізольовано, то їх впровадження опиняється під загрозою.

Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

Стратегії загалом, та інноваційні зокрема, направлені на розвиток та використання потенціалу організації. Вибір інноваційних

стратегій обумовлюється станом внутрішнього середовища підприємства.

Стратегія передбачає розподіл ресурсів підприємств, наприклад, відношення власних та залучених засобів, співвідношення ресурсів, направлених на розвиток власних розробок і придбання ліцензій тощо. На теперішній час пошук необхідних нововведень у виробництво, їх реалізація стають однією з найважливіших заповорок розвитку організації. Для успішної діяльності підприємства необхідно своєчасне виявлення, освоєння, і практичне використання найновіших досягнень науково-технічного процесу. Для здійснення цих процесів мають проводитись на основі ціленаправленої інноваційної політики наукові дослідження та розробки з залученням висококваліфікованих спеціалістів. Ціль і стратегія підприємства повинні кореспондуватись з можливостями підприємства щодо використання нововведень, досягнень світової науки і техніки.

Одним з видів інноваційної стратегії є стратегія НДДКР, що розробляється на функціональному рівні. Цей вид стратегії відображає більш конкретизовані способи досягнення інноваційних цілей, тобто розроблення та виведення на ринок нового продукту. Зважаючи на те, що цілі інноваційної діяльності підприємства впливають на вибір стратегії розвитку підприємства, стратегія НДДКР, як функціональна, має відповідати обраним стратегіям вищого рівня, тому процес її розробки це складний ланцюг процесів з узгодження цілей стратегій різного рівня, їх взаємопроникнення та взаємозв'язку.

При виборі інноваційної стратегії визначають цілі, що пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі інноваційної стратегії — це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється інноваційна стратегія, вибираються найбільш ефективні шляхи її досягнення і формується портфель інноваційних проєктів для довгострокового інвестування.

Важливе значення при виборі інноваційної стратегії відіграє вдала інноваційна політика.

*Інноваційна політика* — спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Місія підприємства розглядається як мета існування підприємства, стратегічні цілі підприємства визначають бажаний стан системи



у майбутньому, стратегія визначає, яким шляхом будуть досягатись обрані цілі. Політика визначає певні правила, в яких конкретизується, за якими законами, способами, принципами будуть досягатися поставлені цілі. Засобами втілення розроблених стратегії та політики будуть проекти, визначені у програмі з реалізації стратегії. Таким чином відбувається декомпозиція системи від стратегічного до тактичного рівня.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства має такі притаманні їй риси: процес її розробки закінчується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити його економічне зростання; для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів та корегувати раніше сформульовані стратегічні цілі інноваційного розвитку; їй притаманна невизначеність, що пов'язано з неможливістю передбачення шляхів розвитку тощо. Вона засновується на використанні таких принципів: врахування змін зовнішнього середовища, багатоваріантність, альтернативність, специфічність, наявність стратегічних і оперативних задач.

### ***Класифікація інноваційних стратегій***

Класифікувати інноваційні стратегії можна за певними ознаками (рис. 9.3).

Згідно з типами стратегій організації, інноваційні стратегії можна розглядати як:

- продуктові (портфельні, підприємницькі чи бізнес-стратегії, спрямовані на створення та реалізацію нових виробів, технологій та послуг);
- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні і матеріально-технічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління).

В основу розроблення інноваційної стратегії покладені теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства, обрана інноваційна політика.

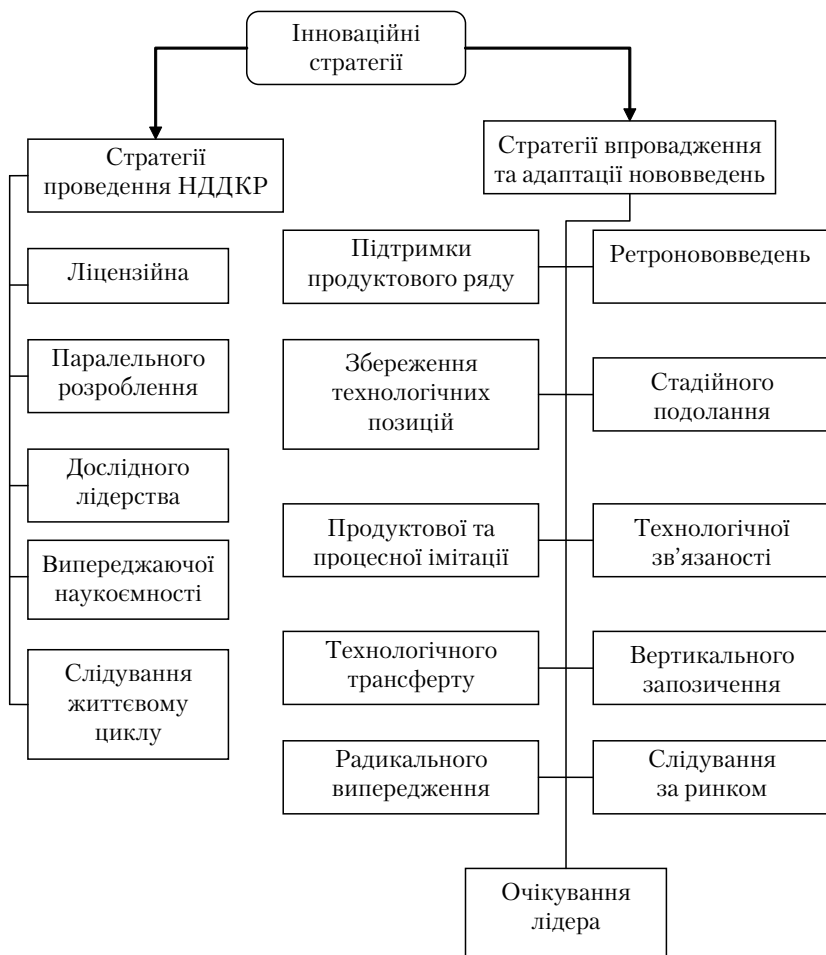


Рис. 9.3. Класифікація інноваційних стратегій

### ***Інноваційні стратегії за поведінкою у ринковому середовищі***

Характерною ознакою *наступальної стратегії* є позиція лідерства підприємства з точки зору інновацій на визначеному сегменті ринку. Застосування наступальної стратегії потребує інтенсивної НДДКР та значних змін в організаційній структурі підприємства. Науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, проведені підприємством цілеспрямовано й активно, знаходять висвітлення в наступальній стратегії, що орієнтована на маркетинг, стратегію злиття, стратегію придбання і вимагають кредитних інвестицій. Такі стратегії розробляють підприємства, що мають досить високий фінансовий потенціал і кваліфікований склад творчого науково-технічного персоналу, вони є інноваційними стратегіями.

*Оборонна стратегія* спрямована на утримання конкурентних позицій на вже зайнятих існуючих ринках. Головною ознакою цієї стратегії є пошук оптимального співвідношення «витрати — результат» в інноваційному процесі. Основною метою оборонних стратегій є своєчасна реакція підприємства на дії конкурентів і поведження споживачів. Їх поділяють на захисні, імітаційні, вичікувальні і стратегії безпосереднього реагування.

*Імітаційна стратегія* використовується фірмами, що мають слабкі ринкові позиції, які не є піонерами у випуску нововведень. В цьому випадку копіюються основні споживчі властивості нововведень, які випустили на ринок малі інноваційні фірми або лідери. Імітаційна стратегія ґрунтується на зосередженні зусиль і фінансів підприємства на виробничих капітальних вкладеннях, швидкому їх освоєнні, ефективному маркетингу. При цьому мінімізується інвестиційний ризик, технологічний ризик, знижується комерційний та фінансовий ризик.

Основою *стратегії агресивних ринкових дій* фірм, що досягають переважаючої переваги на ринку, є орієнтація на випередження в інноваційній діяльності своїх конкурентів та нарощування цього відриву.

За наявної другої позиції серед найкращих виробників можна використовувати *стратегію помірно наступальну*. Зазвичай її застосовують потужні і великі підприємства. Складність цієї стратегії з точки зору управління полягає в тому, що необхідно постійно утримуватись на другому місці в групі претендентів на лідерство, проводити ефективну інноваційну політику.

Цей тип стратегії орієнтований на широкого споживача (значний дохід за рахунок ефекту від масштабу), в той час як активно наступальна стратегія спрямована на забезпечення високої рентабельності на ринках найбільш передових споживачів (новаторів), які можуть оплатити складні інновації.

*Оборонна стратегія* притаманна середнім підприємствам, які прагнуть зберегти свої позиції.

Ця стратегія передбачає значну економію на дослідженнях і розробках, в деяких випадках і на інших витратах, пов'язаних із завоюванням і утриманням лідируючих позицій в інноваційній діяльності. Підприємства, які застосовують цю стратегію, зазвичай користуються будь-якою можливістю перейняти досвід і досягнення підприємств, які лідирують в даній інноваційній області, що дозволяє цілеспрямовано знижувати видатки на освоєння виробництва продукції.

Ця стратегія не дає реальної можливості закріпитися на ринку, на якому виробники, що використовують наступальну стратегію, можуть без перешкод реалізувати свою продукцію. Виробник з оборонною стратегією при спробі проникнути на такий ринок буде користуватися тими можливостями збуту, які лишилися, або іншими можливостями збуту, наприклад, визначеною сферою збуту.

*Проміжна стратегія* характеризується використанням слабких сторін конкурентів і сильних сторін підприємства. Підприємства заповнюють прогалини в спеціалізації інших підприємств, включно з лідерами галузі.

*Розбійницька стратегія* може бути використана, коли принципові новації впливають на техніко-експлуатаційні параметри виробів, які випускалися раніше.

*Залишкова стратегія* передбачає прагнення виробника закріпитись на вже завойованому ринку із середніми або навіть застарілими в інноваційному розумінні виробами. Ця стратегія може бути застосована, коли із конкурентної боротьби на даній ділянці інноваційної діяльності виходить виробник-лідер. Для малих підприємств ця стратегія вигідна тим, що вони вигідно використовують залишковий попит, який не приваблює потужних та великих виробників. Залишкова стратегія передбачає також мінімальні витрати на дослідження і на впровадження вже освоєних досягнень.

Але, незважаючи на наведені вище переваги, використання цієї стратегії часто є нелегкою справою. Недооцінка конкуренції або невчасний вихід на ринок можуть привести до значних втрат. В будь-якому випадку використання цієї стратегії має обмеження в часі і передбачає значну потребу в сфері збуту.

За ознакою «менеджерської поведінки» виділяють такі види стратегій.

*Традиційна* стратегія орієнтована на підвищення якості існуючих виробів.

*Опортуністська* передбачає пошук такого продукту, який не потребує значних витрат на дослідження і розробки, але з яким підприємство впродовж тривалого часу матиме успіх на ринку.

*Імітаційна* орієнтована на придбання нових технологій.

*Залежна* стратегія характерна для малих інноваційних фірм, яким замовляють розробки більші організації.

*Наступальна* зорієнтована на впровадження піонерних розробок як для підприємства, так і для всього ринку.

За стадіями інноваційного процесу інноваційні стратегії можна об'єднати у дві групи: стратегії проведення НДДКР та стратегії впровадження та адаптації нововведень.

Перша група пов'язана з проведенням підприємством досліджень та розробок. Ці стратегії визначають характер залучення ідей, інвестування НДДКР, їх взаємозв'язку з існуючими продуктами і процесами.

*Ліцензійна стратегія.* Відповідно до цієї стратегії підприємство засновує свою діяльність на купівлі дослідницьких ліцензій на результати досліджень та розробок контрактних науково-технічних організацій чи інших підприємств. Купуються незавершені чи завершені розробки з метою їх подальшого доопрацювання і використання в процесі власних НДДКР. При цьому підприємство отримує власні результати за короткий проміжок часу та з меншими витратами.

*Стратегія паралельного розроблення* передбачає придбання технологічної ліцензії на новий готовий продукт або процес для їх форсованого дослідного освоєння і проведення з урахуванням такого освоєння власних розробок і подальшого виробництва технології вже за результатами власних розробок. Ця стратегія використовується з метою форсованого освоєння нових продуктів і процесів, за наявності

розробок, які можна купити за межами підприємства, а також для послаблення можливостей конкурентів в освоєнні цих інновацій (включні ліцензії). Інноваційний розвиток при цьому відбувається на власній основі.

*Стратегія дослідного лідерства* спрямована на досягнення довгострокового перебування підприємства на передових позиціях у сфері НДДКР у визначених напрямках. Ця стратегія передбачає прагнення знаходження по більшості продуктів на початкових стадіях S-кривої і стадії зростання до точки перегину.

*Стратегія випереджаючої наукоємності.* Характеризується прагненням мати наукоємність вищу від середнього рівня по галузі. Ця стратегія застосовується тоді, коли важливе значення має час появи нового продукту на ринок, коли важливо випередити інші підприємства в зниженні цін та витрат.

*Стратегія слідування життєвому циклу.* НДДКР прив'язані до життєвих циклів продуктів і процесів. Застосування такої стратегії дозволить постійно мати заділи результатів НДДКР, призначених для заміщення продуктів і процесів, що вибувають.

Друга група стратегій належить до системи оновлення виробництва, виведення продуктів на ринки, використання технологічних переваг.

*Стратегія підтримки продуктового ряду* належить до числа найпростіших. Її суть зводиться до прагнення підприємства покращувати споживчі якості традиційних товарів, які не піддаються сильному моральному старінню.

*Стратегія ретроновведень* застосовується до застарілих виробів, але таких, що ще користуються попитом і перебувають в експлуатації. Інновації будуть спрямовані на удосконалення процесів їх виготовлення.

*Стратегія збереження технологічних позицій.* Підходить для підприємств, які займають сильні конкурентні позиції, але через певні причини на деяких етапах розвитку відчувають сильний і неочікуваний натиск з боку конкурентів і не можуть вкладати необхідних коштів в оновлення виробництва продукції. Така стратегія не може бути успішною в довготривалому періоді.

*Стратегія продуктової і процесної імітації.* Підприємство може залучати технології зі сторони. Якщо залучення здійснюється по

вже використовуваним технологіям, то виникає небезпека придбати застарілі технології чи продукти. Ця стратегія ефективна тоді, коли підприємство сильно відстає від конкурентів за своїм науково-технічним потенціалом або входить у нову для себе сферу діяльності.

*Стратегія стадійного подолання.* Передбачає перехід до вищих стадій технологічного розвитку, оминаючи нижчі. Тісно пов'язана з імітаційними стратегіями і зі стратегією випереджаючої наукоємності.

*Стратегія технологічної пов'язаності.* Підприємство впроваджує технологічно пов'язані інновації (понад 70%).

*Стратегія технологічного трансферту* реалізується головними підприємствами вертикально-інтегрованих структур. Вони передають уже відпрацьовані технології малим підприємствам, які входять до структури. Стратегія цих малих підприємств є *стратегією вертикального запозичення*.

*Стратегія слідування за ринком* націлює підприємство на випуск найбільш рентабельної продукції з найвищим рівнем попиту на даний момент. Може бути використана на початкових стадіях розвитку фірми, коли ще чітко не визначені її місія і профіль діяльності.

*Стратегія радикального випередження.* Відображає прагнення підприємства вийти першим на ринок з радикально новими продуктом або технологією його виробництва. Потребує реалізації двох стратегій НДДКР — лідерства та випереджаючої наукоємності. Ця стратегія дуже дорога та ризикова. Її доцільно застосовувати невеликими молодим фірмам, які мають відповідні піонерні розробки за продуктами і процесами.

*Стратегія очікування лідера* приймається великими підприємствами-лідерами в періоди виходу на ринок нових продуктів, попит на які ще не визначений. Першою на ринок виходить невелика фірма, а потім, у випадку успіху, ініціативу перехоплює лідер.

Інноваційні стратегії можна також розглядати з точки зору застосування не лише в простих організаційних структурах, а й у великих вертикально або горизонтально інтегрованих структурах, що включають у себе кілька відносно відокремлених структур. У цьому випадку інноваційна стратегія визначає характер взаємодії учасників структур.

Отже, стратегії групових виробничо-економічних систем також класифікують за стадіями здійснення інноваційного процесу.

### ***Інноваційні стратегії на етапі створення інновацій***

*Стратегія передконкурентної консолідації.* Використовується на ранніх стадіях НДДКР. Представляється двома субстратегіями — *пільгового ліцензування* (надання учасникам спільних НДДКР ліцензій за пільговими цінами, в цьому випадку патентом володіє вся система в цілому) і *пропорційного доступу* (передбачає співвимір розміру пільг і внеску підприємства в НДДКР).

*Стратегія централізації.* Проведення НДДКР здійснюється науково-технічною організацією групи, напрям діяльності якої визначається органами управління групових виробничо-економічних систем у цілому.

*Стратегія субцентралізації.* НДДКР в групі поділені за окремими галузями, кожна з яких реалізує свою стратегію науково-технічного розвитку.

*Стратегія децентралізації.* Організації групи самостійно формують стратегії розвитку, організують процеси досліджень і розробок силами власних підрозділів або замовляють їх на стороні.

### ***Стратегії впровадження і адаптації***

*Стратегія повного життєвого циклу* — в рамках структур здійснюються як НДДКР, так і впровадження, дифузія, рутинізація.

*Стратегія кінцевих стадій* — групові виробничі системи, які орієнтуються лише на стадії впровадження і наступні стадії. НДДКР проводиться за межами групи.

*Стратегія вертикально-інтегрованих інновацій.* Вибудовується стратегія таким чином, що підприємства групи доповнюють одне одного в інноваційному процесі. Кінцевий продукт доповнюється інноваціями проміжкових і комплектуючих продуктів. Ця стратегія повинна поєднуватися з централізованою і субцентралізованою стратегіями НДДКР.

*Стратегія горизонтальної диференціації.* Підприємства групи впроваджують ізольовані інновації.

### ***Стратегії науково-технічної діяльності***

Окремо класифікують інноваційні стратегії організацій, які продукують інновації. Для цих структур розроблення інноваційних науково-технічних проєктів є основним видом діяльності, а новації, готові до етапу впровадження, є основним видом продукції.



Інноваційні стратегії розрізняють залежно від виду розроблюваних інновацій (базисні, поліпшувальні та псевдоінновації) та залежно від форми реалізації науково-технічної продукції.

Матриця вибору стратегій наведена в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

**Стратегії науково-технічної діяльності**

<b>Форми реалізації науково-технічної продукції</b>	<b>Базові</b>	<b>Поліпшувальні</b>	<b>Псевдоінновації</b>
Договір на розроблення науково-технічної продукції	Стратегія генерування технологічних розривів ( $\Phi_1, \Pi_3, P_3$ )	Стратегія відчуження нововведень ( $\Phi_3, \Pi_1, P_3$ )	Стратегія малих контрактів ( $\Pi_3, P_1$ )
Спільне виробництво або частка у власності	Стратегія фундаментального доповнення ( $\Phi_1, \Pi_2, P_3$ )	Стратегія спільного впровадження ( $\Phi_3, \Pi_1, P_2$ )	Стратегія участі ( $\Pi_2, P_1$ )
Створення власного виробництва	Стратегія фундаментального впровадження ( $\Phi_1, \Pi_2 - \Pi_1, P_2 - P_1$ )	Стратегія внутрішнього завершення ( $\Phi_3, \Pi_1, P_1$ )	Стратегія нового ринку ( $\Pi_2, P_1 - P_2$ )

$\Phi_1, \Phi_2, \Phi_3$  – висока, середня, низька інтенсивність проведення фундаментальних досліджень;

$\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3$  – висока, середня, низька інтенсивність проведення прикладних досліджень;

$P_1, P_2, P_3$  – висока, середня, низька інтенсивність проведення розробок.

Відповідно до цієї класифікації поведінка науково-технічної організації щодо реалізації науково-технічної продукції зводиться до таких видів:

- науково-технічна організація повністю зосереджується на проведенні фундаментальних, прикладних досліджень або розробок. Результати повністю передаються замовникам, ризики щодо впровадження, а також результати належать замовникам;

- науково-технічна організація здійснює дослідження і розробки, результати яких продає у формі ліцензій, ризики покладаються на отримувача ліцензії;
- організація безпосередньо бере участь у комерціалізації новачій спільно із замовником або отримує частку у власності підприємства, яке впроваджує новацію;
- найскладніший вид стратегії для цього типу організацій — власне впровадження результатів науково-технічної діяльності, створення розробником власного виробництва, ризики та результат належатимуть розробникові.

### **9.5. Методичні підходи до розроблення інноваційної стратегії підприємства**

Виділяють три основні підходи до розроблення стратегії.

1. *Інструментальний підхід* — передбачає визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення інноваційних цілей за допомогою визначених інструментів.

2. *Адаптивний підхід* — метою підприємства є пристосування до зовнішнього середовища, а стратегія використовується як адаптивний механізм.

3. *Процесний підхід* — зорієнтований на процес розроблення та реалізації стратегії, на аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей підсистем організації як складної системи, а тому є більш досконалим порівняно з двома попередніми.

Основоположним елементом інноваційної стратегії та визначальним елементом можливості організації здійснення інноваційної діяльності є інноваційний потенціал. Він являє собою сукупність елементів, які необхідні для вирішення конкретних виробничих завдань та відображають готовність організації до їх вирішення.

Саме розвиток інноваційного потенціалу дає змогу здійснювати розвиток усієї системи. Розвиток підприємства має стратегічний характер, оскільки розглядається як реакція на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Рівень інноваційного потенціалу визначає можливості підприємства щодо застосування визначених

інноваційних стратегій, отже, цей елемент підлягає обов'язковому оцінюванню в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку.

Інноваційна стратегія залежить також від типу конкретного підприємства, що визначається глибиною впроваджуваних змін:

- 1) відновлення первісних властивостей продуктів та процесів. Підприємство здійснює нововведення, які можуть лише відновлювати вже існуючі властивості продуктів та процесів виробництва. Досить низька ймовірність нових продуктів та низька ймовірність появи їх у майбутньому;
- 2) збільшення продуктивності діючих процесів. Положення підприємства стабільне лише відносно вузької групи продукції, що піддається модернізації;
- 3) перегрупування елементів виробничої системи. Створення нових продуктів зумовлено змінами в організації виробництва, комбінацією існуючих на даному виробництві елементів;
- 4) створення адаптаційних інновацій. Оновлення додаткових елементів виробничої системи;
- 5) здійснення часткового оновлення всієї виробничої системи з метою поліпшення окремих елементів продукту;
- 6) розроблення нових продуктів та технологій на підставі наявної виробничої структури;
- 7) створення нових продуктів та технологій на основі якісної зміни базової концепції;
- 8) створення нових видів техніки та технології. Це найвищий рівень здійснення інноваційної діяльності, який забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Кожний з перерахованих типів інновацій, що реалізуються, не виключає інших і може існувати паралельно з ними, особливо якщо підприємство займається кількома видами діяльності і має широку номенклатуру виробів.

Критерії вибору інноваційної стратегії:

- відповідність стратегії цілям інноваційного розвитку;
- відповідність стратегії інноваційному потенціалу;
- можливість використовувати стратегічні альтернативи та нівелювати стратегічні загрози при застосуванні певної стратегії;
- доступність необхідних ресурсів;

- можливість зростання інноваційного потенціалу при застосуванні стратегії;
- ймовірність виникнення ризиків та ступінь їхнього впливу на діяльність підприємства;
- відповідність стратегії стадії життєвого циклу підприємства, розвитку галузі, конкурентному середовищу тощо.

Інноваційна стратегія є результатом безперервного процесу оцінювання й аналізу залежностей між стратегією, станом зовнішнього середовища, науково-технічним потенціалом підприємства та інноваційними цілями.

Стратегію можна визначити як процес прийняття рішень. В обох випадках є цілі (об'єкти стратегії) і засоби, за допомогою яких можна досягти цих цілей (прийняти рішення). Вибір інноваційної стратегії визначає розроблення планів проведення наукових досліджень та інших форм інноваційної діяльності.

Цілі стратегічного планування:

- 1) досягнення ефективного розподілу ресурсів та їх використання;
- 2) пристосування до змін зовнішнього середовища.

Розробленню стратегії передують численні дослідження, збирання та аналіз інформації, що дає змогу контролювати ситуацію на ринку. Але середовище дуже динамічно змінюється, тому стратегія має бути розроблена так, щоб за потреби її можна було ліквідувати.

Розроблення стратегії починається з визначення цілей. Загальні цілі мають брати до уваги основний напрям діяльності організації, діючі правила гри (принципи) зовнішнього середовища, організаційну культуру, досвід та традиції організації, робочий клімат тощо.

Далі аналізуються зовнішнє та внутрішнє середовища:

- оцінюються зміни, що відбуваються чи можуть відбутися у плановому періоді;
- виявляються фактори, які загрожують позиціям організації;
- досліджуються фактори, сприятливі для розвитку організації;
- виявляються сильні і слабкі сторони в діяльності;
- виявляються основні конкуренти та досліджуються їхні ринкові позиції тощо.

Аналіз зовнішнього середовища організації здійснюється на двох рівнях — аналіз середовища непрямого впливу (макрофактори) та аналіз середовища безпосереднього впливу (мікрофактори).

Діагностика середовища непрямого впливу здійснюється на підставі оцінки і аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, правових, ринкових та міжнародних факторів. Часто застосовується метод PEST-аналізу, який оцінює політико-правове, економічне, соціокультурне та технологічне середовища.

Аналіз мікросередовища підприємства включає фактори, які безпосередньо перебувають у зоні взаємовпливу з організацією.

Портер ототожнює зовнішнє середовище підприємства з галуззю, в якій воно функціонує. Для аналізу привабливості галузі він розробив відому «модель п'яти сил конкуренції», за якою можна оцінити структуру галузі і можливі зміни в ній за допомогою «п'яти сил конкуренції» (ринкова влада споживачів, ринкова влада постачальників, загроза появи заміників продукту, існуюча конкуренція та потенційна конкуренція, яка може виникнути в галузі).

На підставі проведеного аналізу формується матриця SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози). Відповідно до цієї методики визначаються стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи, які мають бути покладені в основу розроблення стратегії.

Паралельно аналізується інноваційний потенціал за певною методикою. Сучасні методики включають, крім традиційних, оцінювання інтелектуального потенціалу (нематеріальних активів) підприємства. На підставі аналізу інноваційного потенціалу визначається тип інноваційної активності (поведінки), яка притаманна на даному етапі досліджуваному об'єкту.

Здійснення оцінки інноваційного потенціалу повинно забезпечувати керівництво підприємства інформацією, необхідною для зменшення невизначеності і прийняття оптимальних рішень. Оцінювання інноваційного потенціалу є невід'ємною частиною діяльності, пов'язаної зі стратегічним плануванням.

### ***Методика оцінки інноваційного потенціалу підприємства***

Стан інноваційного потенціалу підприємства (С) включає:

С<sup>n</sup> — підмножину нормальних станів підприємства;

С<sup>+</sup> — підмножину відхилень від планової траєкторії, яка сприяє розвитку підприємства;

С<sup>-</sup> — підмножину відхилень від планової траєкторії, яка негативно впливає на розвиток і веде до кризового стану.

Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства «Прес» скористаємось методом експертної оцінки. П'ять експертів оцінюють інноваційний потенціал підприємства за десятьма складовими інноваційного потенціалу, в межах яких виділяються окремі показники, що характеризують та деталізують задані 10 складових. Складові інноваційного потенціалу охоплюють стадії створення інновацій та освоєння і комерціалізації інновацій. Кожний показник оцінюється за шкалою від 1 до 5 (5 – найвища оцінка рівня показника). Для кожного показника визначені також вагові коефіцієнти, які визначають їхній вплив на загальну оцінку кожної з десяти складових.

Кожна зі складових має свій коефіцієнт, який визначає його важливість в оцінюванні загального рівня інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційний потенціал оцінюється за напрямом внутрішньої оцінки потенціалу підприємства з урахуванням показників минулого періоду.

За кожним показником на підставі виставлених бальних оцінок визначається середнє значення оцінок експертів. Середній бал оцінок:

$$x_i = \frac{1}{n} \times \sum_{j=1}^n x_{ij}. \quad (1)$$

Оцінки експертів узгоджують за формулами математичної статистики.

Середній бал оцінок:

$$x_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad (2)$$

де  $i$  – кластер-фактор;

$j$  – експерт.

Дисперсія індивідуальних бальних оцінок:

$$\sigma^2(x_i) = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^n (x_{ij} - x_i)^2. \quad (3)$$

Коефіцієнт варіації:

$$V_i = \frac{\sigma(x_i)}{x_i}. \quad (4)$$

Якщо  $V < 0,3$ , то це означає, що ступінь узгодженості задовільний.

Десять складових інноваційного потенціалу включають показники, що характеризують інноваційний потенціал за критеріями.

На стадії створення інновацій:

- 1) фінансування НДДКР;
- 2) кваліфікація і професіоналізм науково-дослідного персоналу;
- 3) відповідність технічного та інфраструктурного забезпечення НДДКР;

4) відповідність організаційно-управлінських підходів НДДКР;

5) рівень інтелектуальної власності.

На стадії впровадження інновацій:

- 1) ринкові позиції;
- 2) кваліфікація і професіоналізм персоналу;
- 3) ефективність інноваційного менеджменту на підприємстві;
- 4) показники оновленості;
- 5) технічний і технологічний розвиток підприємства.

### **Методика вибору стратегії**

Для вибору стратегії застосовують матриці аналізу інноваційного потенціалу (зведені показники) та матрицю вибору інноваційної стратегії відповідно до інноваційного потенціалу.

Якщо вибір не однозначний, то застосовують методику визначення сили стратегії на підставі стратегічних цілей.

Оцінюється важливість кожної цілі для підприємства. Результати експертного оцінювання наводяться у вигляді таблиці (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

### **Важливість цілей розвитку**

	Номер цілі						
	$i_1$	$i_2$	$i_3$	$i_4$	$i_5$	...	$i_n$
Важливість цілі	$v_1$	$v_2$	$v_3$	$v_4$	$v_5$	...	$v_n$
Відносна важливість цілі	$m_1$	$m_2$	$m_3$	$m_4$	$m_5$	...	$m_n$

Розраховують відносну вагу кожної цілі за формулою:

$$m_n = \frac{v_n}{\sum_{j=1}^n v_j}, \quad (5)$$

де  $v_j$  – важливість  $j$ -тої цілі.

Залежно від важливості цілі ранжуються за значимістю.

На підставі ранжованих цілей і можливих стратегій визначають можливість досягнення кожної цілі шляхом використання стратегії (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

**Ймовірність реалізації цілей розвитку**

Варіанти стратегій	Номер цілі						
	$i_1$	$i_2$	$i_3$	$i_4$	$i_5$	...	$i_n$
IC <sub>1</sub>	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$	$a_{14}$	...	$a_{1n}$
IC <sub>2</sub>	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$	$a_{24}$	$a_{25}$	...	$a_{2n}$
...	...	...	...	...	...	...	...
IC <sub>i</sub>	$a_{i1}$	$a_{i2}$	$a_{i3}$	$a_{i4}$	$a_{i5}$	...	$a_{in}$

За отриманими експертними оцінками розраховують силу стратегії як суму добутків відносної важливості цілей та ймовірностей їх реалізації (табл. 9.5):

$$W_i = \sum_{k=1}^n A_k \cdot \quad (6)$$

Обирають стратегію з найвищою силою.

Таблиця 9.5

**Визначення сили стратегії**

Відносна важливість цілі	Стратегії				
	IC <sub>1</sub>	IC <sub>2</sub>	IC <sub>3</sub>	...	IC <sub>i</sub>
$m_1$	$m_1 \times a_{11} = A_{11}$	$m_1 \times a_{21} = A_{21}$	$m_1 \times a_{31} = A_{31}$	...	$m_1 \times a_{i1} = A_{i1}$
$m_2$	$m_2 \times a_{12} = A_{12}$	$m_2 \times a_{22} = A_{22}$	$m_2 \times a_{32} = A_{32}$	...	$m_2 \times a_{i2} = A_{i2}$
...	...	...	...	...	...
$m_n$	$m_n \times a_{1n} = A_{1n}$	$m_n \times a_{2n} = A_{2n}$	$m_n \times a_{3n} = A_{3n}$	...	$m_n \times a_{in} = A_{in}$
Сила стратегії	$W_1$	$W_2$	$W_3$	...	$W_i$

Стратегію управління інноваціями обирають відповідно до результатів комплексного аналізу та цілей підприємства. Схему процесу розроблення інноваційної стратегії підприємства подано на рис. 9.4.



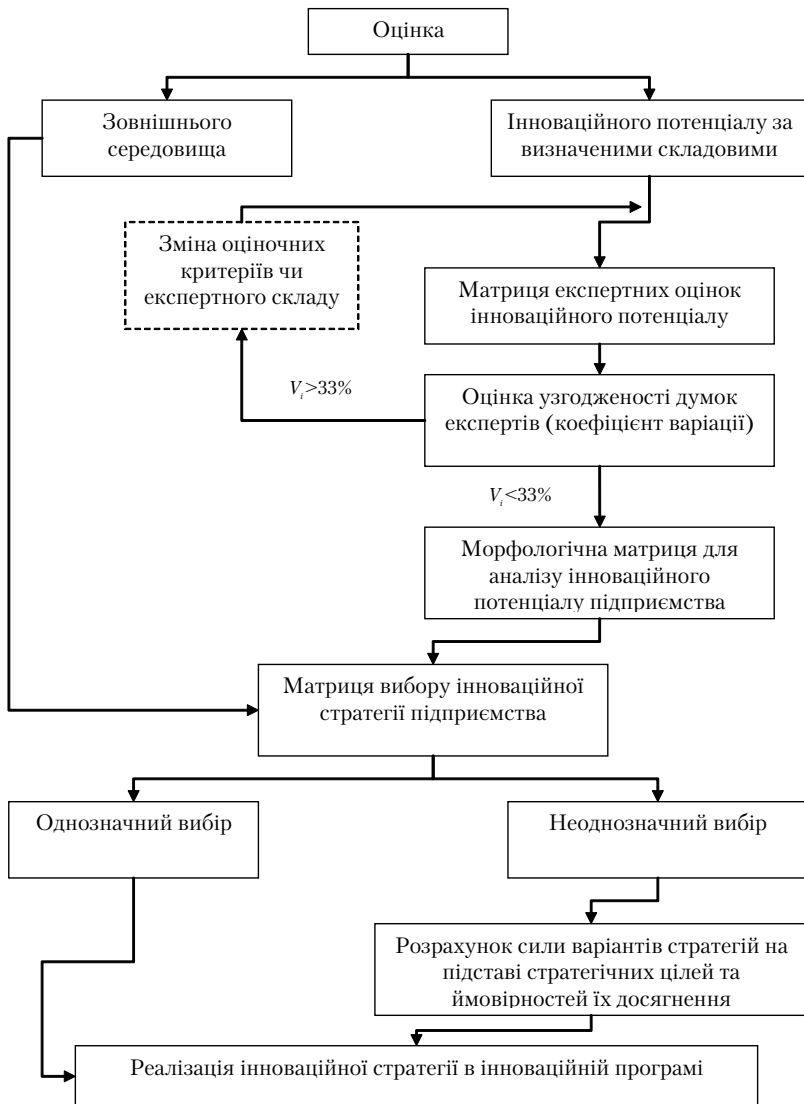


Рис. 9.4. Процес розроблення інноваційної стратегії підприємства

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Розкрити зв'язок між загальною та інноваційною стратегіями.
2. Сутність та значення інноваційної стратегії.
3. Маркетингові стратегії інноваційних товарів.
4. Сегментація ринку інноваційних товарів.
5. Інноваційна політика.
6. Процес формування маркетингових інноваційних стратегій підприємства.
7. Види інноваційних стратегій у відношенні до технологічного прогресу.
8. Класифікація стратегій групових виробничо-економічних систем за стадіями здійснення інноваційного процесу.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

### 9.1. Розроблення маркетингової стратегії

Для підприємства «Банкомат-Сервіс» маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Встановлення стратегії маркетингу складалося з чотирьох основних етапів [4] (рис. 9.5):

- аналіз співвідношень «споживач-товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії в стратегічній зоні господарювання;
- створення маркетингового «стратегічного набору»;
- виконання та контроль.

Аналіз співвідношень «споживач-товар» було проведено під час стратегічного аналізу, а вибір загальної стратегії було проведено на основі аналізу умов, способів впливу та стратегій маркетингу, що з них випливають. В табл. 9.6 було обрано ті умови та способи впливу, які якнайкраще відповідали основним цілям та становищу фірми, а потім, до відповідно з рисунка, було обрано головну маркетингову стратегію — *стратегію вибіркового проникнення*, яка за невеликим відхиленням повністю відповідала обраним за таблицею параметрам.

Таблиця 9.6

**Морфологічна матриця стратегій маркетингу [7]**

Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик		
Обсяг ринку (Е)	(P <sub>11</sub> ) невеликий (Е↓)	(P <sub>12</sub> ) великий (Е↑)	
Конкуренція (К)	(P <sub>21</sub> ) відсутня (К↓)	(P <sub>22</sub> ) незначна (К)	(P <sub>23</sub> ) висока (К↑)
Обізнаність споживачів (Ос)	(P <sub>31</sub> ) відсутня (Ос↓)	(P <sub>32</sub> ) наявна у меншості (Ос)	(P <sub>33</sub> ) наявна у більшості (Ос↑)
Ставлення споживачів до ціни (Оу)	(P <sub>41</sub> ) висока ціна, неприйнятна (Оу↓)	(P <sub>42</sub> ) згода сплачувати помірно (Оу)	(P <sub>43</sub> ) згода сплачувати високу ціну (Оу↑)
Ціна (Ц)	(P <sub>51</sub> ) низька (Ц↓)	(P <sub>52</sub> ) середня (Ц)	(P <sub>53</sub> ) висока (Ц↑)
Витрати на маркетинг (Вм)	(P <sub>61</sub> ) низькі (Вм↓)	(P <sub>62</sub> ) середні (Вм)	(P <sub>63</sub> ) високі (Вм↑)

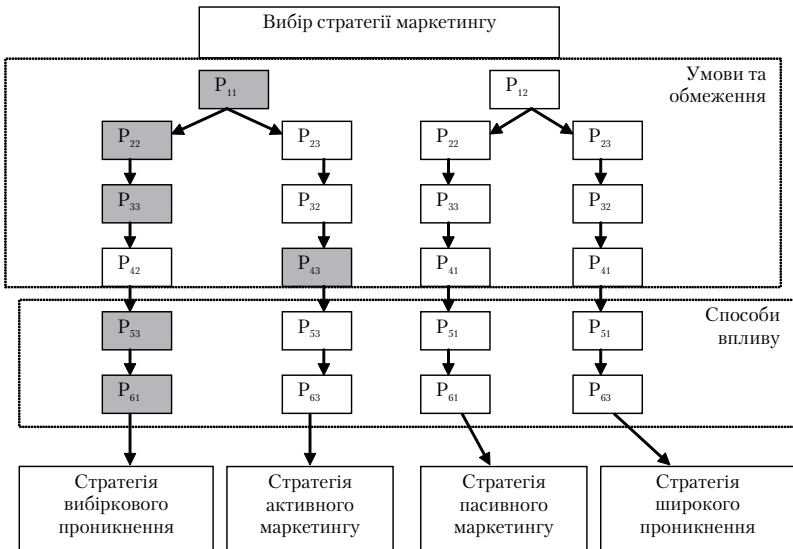


Рис. 9.5. Вибір стратегії маркетингу

### ***Стратегічна зона господарювання***

На основі проведеного раніше стратегічного аналізу та встановлених цілей, керівництво підприємства прийняло рішення про проведення своєї подальшої діяльності на національному ринку периферійного обладнання для карткових платіжних систем, де споживачами даного виду продукції є комерційні банки та НБУ.

### ***Зміни в асортименті продукції***

Протягом N+1 року підприємство відповідно до стратегії вибіркового проникнення повинне притримуватися таких напрямів діяльності:

- розроблення модифікацій основного виду продукції, а саме — зменшення частки імпортних комплектуючих в кінцевому продукті та пристосування банкоматів до потреб національного споживача за допомогою власних наукових досліджень та розробок;
- адаптація товарів під специфічні потреби споживачів шляхом впровадження гнучкої системи організації виробництва з метою досягнення стовідсоткового рівня виконання вимог замовників;
- у третьому кварталі N+1 року налагодити випуск розроблених згідно зі стратегією НДПКР в першому півріччі N+1 року сподібнених видів продукції (роутери, пластикові картки).

### ***Система ціноутворення***

Як показав стратегічний аналіз, існуюча на підприємстві система ціноутворення для подальшої успішної діяльності видалася непридатною, а тому на основі сучасних методів ціноутворення було розроблено та запропоновано для впровадження нову систему ціноутворення, в основу якої лягла змішана методика встановлення ціни.

За основу було взято агрегатний метод, суть якого полягає у підсумовуванні цін окремих конструктивних елементів товару. Оскільки кожний проект складається (залежно від потреб банку та його платоспроможності) з банкоматів різного типу і кількості та індивідуального програмного забезпечення, агрегатний метод ціноутворення є найбільш прийнятним. Для будь-якого проекту ціна кінцевої продукції

буде складатися з двох основних складових: ціни банкоматів та ціни програмного забезпечення, які будуть розкладатися на дрібніші елементи (рис. 9.6). При цьому окремо для кожного проекту потрібно буде розраховувати лише IV та II елементи і частково I. Вартість різних типів банкоматів та мінімального необхідного для них програмного забезпечення можна завчасно розрахувати та занести в окрему базу даних. Накладні витрати будуть розподілятися на початку поточного місяця між проектами пропорційно в прямій залежності від вартості проектів та на основі розрахованого нормативу (5% від вартості проекту). Собівартість складових елементів розраховується за затратним методом з урахуванням прямих та непрямих виробничих витрат для кожного елемента окремо. Формули для розрахунку ціни окремих елементів проекту (відповідно до обраного агрегатного методу ціноутворення) наведені далі.

Ціна першого елемента проекту (власне банкоматів) у загальному вигляді розраховується за такою формулою:

$$Ц_1 = (Ц_{\text{банк}} + V_{\text{дост}}) + \left[ \left( (Ц_{\text{банк}} + V_{\text{дост}}) \times V_{\text{накл}} \right) \times \text{Пр} \times (1 + \text{ПДВ}) \right],$$

де  $V_{\text{дост}}$  — витрати на доставку до місця експлуатації (в межах України) всієї партії банкоматів, необхідних для здійснення проекту;

$V_{\text{накл}}$  — нормована ставка накладних витрат (5%);

$\text{Пр}$  — фіксована ставка прибутку (10%);

$\text{ПДВ}$  — податок на додану вартість;

$Ц_{\text{банк}}$  — ціна банкоматів, що включено до проекту, з врахуванням податкових платежів, пов'язаних з імпортуванням банкоматів; розрахунок проводиться за формулою

$$Ц_{\text{банк}} = \sum_{j=1}^m \left[ (Ц_{\text{Вир}}^i + C_{\text{Т под}}) \times K_{\text{банк}}^i \right],$$

де  $Ц_{\text{Вир}}^i$  — ціна виробника на банкомат  $i$ -тої моделі;

$C_{\text{Т под}}$  — податкові платежі, пов'язані з імпортуванням банкомату, з розрахунку на вартість одного банкомату  $i$ -тої моделі;

$K_{\text{банк}}^i$  — кількість банкоматів  $i$ -тої моделі, необхідних для виготовлення проекту;

$m$  — кількість моделей банкоматів у межах одного проекту.

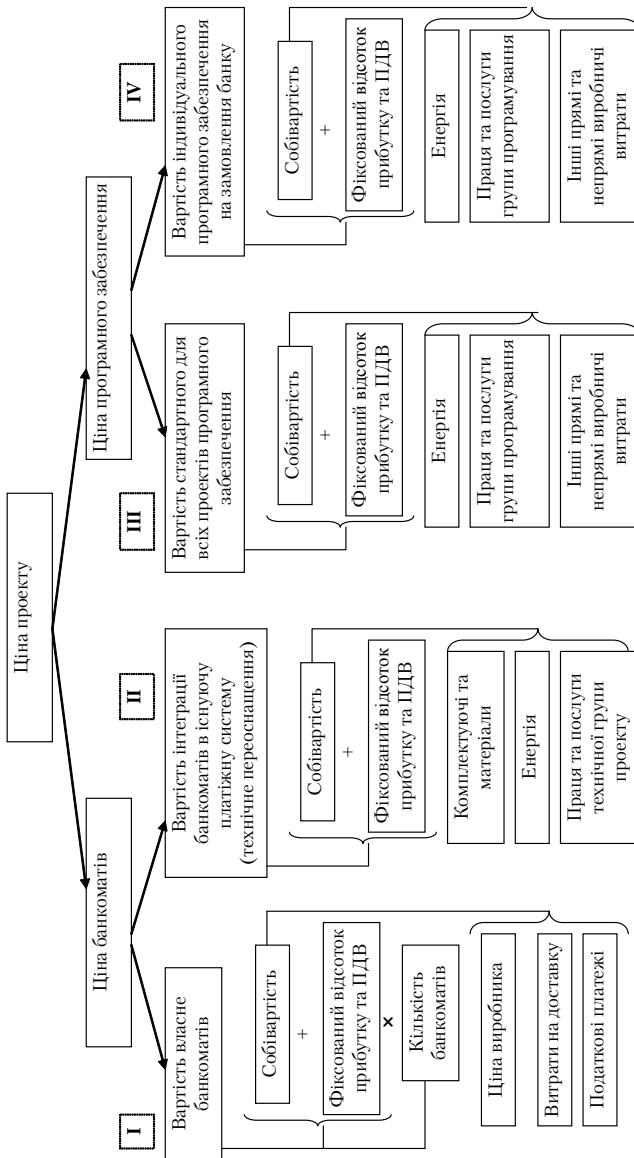


Рис. 9.6. Схема ціноутворення за агрегатним методом

Ціни виробника на моделі банкоматів та податкові платежі на них розраховуються завчасно та знаходяться в спеціальній базі даних.

Ціна другого елемента проєкта розраховується за такою формулою:

$$Ц'' = (B_{\text{компл}} + B_{\text{енерг}} + B_{\text{праці}}) + [(B_{\text{компл}} + B_{\text{енерг}} + B_{\text{праці}}) \times B_{\text{накл}}] \times \text{Пр} \times (1 + \text{ПДВ}),$$

де  $B_{\text{компл}} = \sum_{j=1}^m (B_{\text{компл}}^j \times K_{\text{банк}}^j)$  – витрати на комплектуючі та матеріали при інтеграції банкомату в платіжну систему ( $B_{\text{компл}}^j$  – витрати на комплектуючі та матеріали з розрахунку на один банкомат  $i$ -тої моделі);

$$B_{\text{енерг}} = \left( \sum_{j=1}^m \text{Пот}_{\text{банк}}^j \times K_{\text{банк}}^j + \text{Пот}_{\text{ПК}} \times K_{\text{вик}} \right) \times T$$
 – витрати на електроенергію,

де  $\text{Пот}_{\text{банк}}^j$  – потужність одного банкомату  $i$ -тої моделі;

$\text{Пот}_{\text{ПК}}$  – потужність одного персонального комп'ютеру, що використовується як обладнання для робочого місця в технічному відділі;

$K_{\text{вик}}$  – кількість виконавців в технічній групі проєкту;

$T$  – загальний час, що витрачається на перевірку комплектності та функціонування банкоматів;

$$B_{\text{праці}} = \sum_{j=1}^n \left( \frac{N_q}{T_n} \times t_q \times K_{\text{вик}}^q \right)$$
 – витрати на працю та послуги технічної групи проєкту,

де  $N_q$  – базовий місячний фонд зарплати робітника  $q$ -ої категорії (з врахуванням необхідних податкових платежів);

$t_q$  – нормований час роботи виконавця  $q$ -ої категорії в межах виконання інтеграції банкоматів у платіжну систему, год;

$T_n$  – номінальний місячний фонд робочого часу, год;

$K_{\text{вик}}^q$  – кількість виконавців  $q$ -ої категорії, задіяних у процесі інтеграції банкоматів у платіжну систему.

Після встановлення вихідної ціни проекту проводитиметься її коригування на підставі таких факторів:

- надання клієнтові торговельної знижки залежно від часу, впродовж якого банк є клієнтом фірми; знижки за кількість банкоматів, що закупаються;
- система франкування банкоматів залежить від платоспроможності клієнта та місця знаходження пункту експлуатації банкоматів; при цьому обирається один із таких варіантів – «франко-склад постачальника», «франко-станція відправлення» (франко-незавантажений чи франко-завантажений вагон), «франко-склад споживача»;
- «страхування» ціни передусім від інфляції; проведення цього заходу необхідне через значний період розробки проекту та поетапного виконання угод у межах проекту.

### ***Реклама та просування***

З огляду на фінансове становище підприємства та відносно незначне географічне «розсіювання» потенційних та фактичних банків-клієнтів на N+1 рік було обрано канал розподілу «нульового рівня», який дає змогу підтримувати безпосередній контакт з банками та забезпечує дієвий зворотний зв'язок, що з огляду на характерні особливості СЗГ досить важливо. Обрання особистого продажу як методу просування в цьому випадку пояснюється ще й великомасштабним та довготерміновим характером угод та необхідності встановлення особистого контакту з диференційованим підходом до різних осіб як під час укладання угоди, так і в процесі виробництва проекту, більша частина якого проходить на території споживача.

При цьому продукція рекламується шляхом розсилання поштою потенційним клієнтам каталогів, рекламних проспектів та рекламуванням товарів і послуг по телефону. З метою ефективного пошуку та оцінки потенційних покупців першочерговим завданням служби маркетингу на підприємстві є створення банку даних, до якого включаться максимально можлива кількість клієнтів, та відбір з нього найбільш перспективних покупців.



### **Організація служби маркетингу на підприємстві**

Оскільки під час проведення стратегічного аналізу виконання функцій маркетингу входило в обов'язки директора підприємства, який не приділяв їм достатньої уваги, система маркетингу на початку N+1 року була занедбана. Тому було вирішено включити до штату фірми спеціаліста-маркетолога для виконання таких функцій:

- проведення досліджень ринкового середовища з метою своєчасного виявлення змін та ефективного реагування на них;
- складання та постійне оновлення банку даних про потенційних клієнтів;
- проведення опитувань клієнтів з метою виявлення потреб у зміні виробничих характеристик продукції та встановлення напрямів проведення НДПКР;
- впровадження рекламної стратегії підприємства;
- внесення необхідних змін до продуктової стратегії підприємства.

## **9.2. Розроблення стратегії наукових досліджень та розробок**

Обрана загальна стратегія диференціації та високий рівень наукомісткості галузі зумовили зростання важливості проведення підприємством «Банкомат-Сервіс» власних науково-технічних та проектно-конструкторських робіт. Основою для напрямку НДПКР повинні бути маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару, однак остаточної форми продукт набирає в результаті реалізації функцій дослідження і розробок, а надто підфункції – конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Прийняття рішення про перехід до нової технології або вдосконалення існуючої ґрунтувалось на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. На рис. 9.7 наведено матричну модель для аналізу технологій, що була при цьому використана. Основна ідея – зіставлення рівня самої технології і рівня її освоєння на виробництві. Залежно від результатів аналізу розробляються або стратегії продовження використання існуючої технології («виграшне парі»), стратегії поліпшення використання існуючої технології («надійна готівка»), стратегії «зняття врожаю»), відмова від використання, ліквідація технологічного процесу («загін для худоби»).



Рис. 9.7. Портфель технологій

Оскільки в нашому випадку спостерігався високий рівень технології виробництва кінцевої продукції та достатньо низький рівень освоєння технології підприємством, в якості стратегії НДПКР було обрано стратегію поліпшення використання існуючої технології при розширенні існуючих потужностей. Тобто з метою диференціації продукції було вирішено приділяти більше уваги збалансованим прикладним дослідженням в галузі периферійного обладнання для карткових платіжних систем за рахунок створення необхідної для цього інформаційної бази та використання виробничого обладнання та персоналу відділів системного програмування та технічного. З огляду на невеликі розміри підприємства створення окремого відділу НДПКР в N+1 році є недоцільним з економічної точки зору. Для проведення науково-дослідницьких робіт будуть використовуватися вільні робочі кадри, які обов'язково виникатимуть з огляду на обрану систему планування виробництва («змінні обсяги виробництва при постійній кількості персоналу»), та чому сприятиме обрання організаційна структура підприємства (матрична).

При виборі напрямів проведення конструкторсько-технологічних розробок було враховано такі вимоги, яким повинні задовольняти останні з метою сприяння зростанню прибутковості фірми [5]:

- знижувати собівартість продукції, замінивши імпортні комплектуючі та програмне забезпечення складовими власного виробництва;
- забезпечувати нарощування обсягів виробництва з мінімально можливим збільшенням виробничих потужностей;
- підвищувати конкурентоспроможність продукції за рахунок застосування унікального програмного забезпечення

для інтеграції банкоматів у вітчизняні платіжні системи з метою повнішого задоволення потреб банків.

### ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. *Афонин И. В.* Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учеб. пособие. — М.: Изд.-торг. компания «Дашков и Ко», 2002. — 380 с.
2. *Балабанов И. Т.* Инновационный менеджмент. — СПб: Питер, 2001.
3. *Василенко В. О., Шматько В. Г.* Инновационный менеджмент: Навч. посібник. За ред. В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. — 440 с.
4. *Внукова Н. М.* Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. — Х.: ХДЕУ, 2003. — 19 с.
5. *Гриньова В. М.* Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства: Монографія. — Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2004. — 128 с.
6. *Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, А. М. Гохберг, С. Ю., Ягудиш и др.; Под ред. проф. С. Д. Ильенковой.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАМА, 2003.
7. *Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. В. А. Швандара, проф. Г. Я. Горфинкеля.* — М.: Вузовский учебник, 2004. — 382 с.
8. *Макаренко І. П.* Проблеми інноваційної політики України в умовах реформування економіки // Економіст. — 2005 — № 4 — С. 40–42.
9. *Морозов Ю. П., Гаврилов А. И., Городнов А. Г.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. *Мухамедьяров А. М.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 127 с.
11. *Трифилова А. А.* Оценка эффективности инновационного развития предприятия. — М.: Финансы и статистика, 2005.
12. *Тульпа І. А., Сумець О. М.* Інноваційна стратегія. — Харків: Студцентр, 2005. — 208 с.
13. *Управление инновациями: В 3 кн. — Кн. 1. Основы организации инновационных процессов: Учеб. пособие / А. А. Харин, И. Л. Коленский и др.; Под ред. Ю. В. Шленова.* — М.: Высшая шк., 2003.
14. *Управление инновациями: В 3 кн. — Кн. 2. Управление финансами в инновационных процессах: Учеб. пособие. / А. А. Харин, И. Л. Коленский и др.; Под ред. Ю. В. Шленова.* — М.: Высшая шк., 2003.
15. *Управление инновациями: В 3 кн. — Кн. 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами: Учеб. пособие. / А. А. Харин, И. Л. Коленский и др.; Под ред. Ю. В. Шленова.* — М.: Высшая. шк., 2003. — 240 с.

## РОЗДІЛ 10

# БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ

### 10.1. Бенчмаркінг: сутність, еволюція, принципи, різновиди

Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг (Benchmarking) давно завоював до себе симпатію, прихильність і успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених. Бенчмаркінг — це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, вивчення, удосконалення та застосування методів роботи інших організацій. На перший погляд може здатися, що йдеться про старий метод: підприємства, і не тільки вони, завжди піддавалися шпигунству, їхня діяльність аналізувалася та вивчалася, кращі доробки використовувалися, по можливості, конкурентами. Однак на межі 70-х років деякі підприємства почали розвивати теорію, в основу якої покладене порівняння діяльності не лише підприємств-конкурентів, а й передових фірм з інших галузей. Концепція та методи, розроблені ними, дали можливість скоротити витрати, підвищити та оптимізувати структуру прибутку, обрати стратегію діяльності підприємства.

Прийнято вважати, що батьківщиною терміна «Benchmarking» є США. Однак історія нас переконує про більш ранній початок використання цього поняття. В Японії «Benchmarking» співвідноситься за змістом з японським словом «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера), стати ще кращим (лідером)». У Китаї, наприклад, відомим є правило китайського генерала Сун Тзу, який писав: «Коли ти знаєш свого ворога і знаєш себе, тобі не страшний результат сотні війн». Тобто теорія дослідження своїх ворогів, конкурентів формувалася протягом багатьох років.

В наш час використання головного принципу бенчмаркінгу «від кращого до кращого» повертає до життя та успіху велику кількість фірм США, Японії, Західної Європи.

Бенчмаркінг вперше в сучасному його значенні з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембріджа (США). Тоді дослідницько-консалтингова організація «PIMS» (вплив маркетингової стратегії на прибуток) встановила, що для прийняття ефективного рішення в конкурентному середовищі необхідно бути обізнаним щодо успішного досвіду підприємств. У 1979 р. американська компанія «Ксерокс» приступила до проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з японськими. Проект мав великий успіх.

Бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувається, починаючи із середини 80-х років. У цей період публікуються перші статті в «Гарвард Бізнес Ревю». У 1989 р. «PIMS» проводить форум Рад з бенчмаркінгу, на якому колективно розробляється методологія бенчмаркінгу та основи його застосування на підприємствах. У цьому ж році з'являється перша книга, написана одним з керівників «Ксерокс». Фахівці починають писати про різновиди бенчмаркінгу, розробляються різні моделі його використання. Бенчмаркінг починає поширюватися серед фахівців США інших підприємств («ЗМ», «НР», «Dupont», «Motorola», «Chase»), які стали довіряти досвіду порівняльного аналізу, обміну кращими навичками.

Нині бенчмаркінг динамічний. Сукупність його визначень швидко збільшується, важко сформулювати його точну характеристику. **Бенчмаркінг** — це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [2, с. 46; 3, с. 39; 4, с. 9; 7, с. 102; 12, с. 40]. На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча в дійсності між ними є суттєві відмінності (табл. 10.1) [5, с. 226; 6, с. 24; 8, с. 24].

**Головна мета бенчмаркінгу** полягає в тому, що на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємництва. В корпорації «Ксерокс» переконані, що бенчмаркінг повинен бути постійним процесом, націленим не лише на відповідність конкуренції, а й на перемогу над нею. У рамках бенчмаркінгу підприємницькі функції аналізуються як процеси, що створюють товар або послуги та просують їх на ринок. Сфера застосування бенчмаркінгу включає

розробку стратегії, операції та управлінські функції, однак основним джерелом інформації про ринок та конкурентів залишається покупець.

Таблиця 10.1

**Порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу**

Параметри	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз переваг конкурентів і лідируючих підприємств інших галузей
Предмет вивчення	Стратегія конкурентів	Методи ведення бізнесу, що призводять до задоволення потреб покупців
Основні обмеження	Обмежений певною галуззю або ринком	Не обмежений
Значення для прийняття рішень	Суттєве	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики, безпосередні конкуренти	Лідируючі підприємства в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи тощо

**Цілі бенчмаркінгу:**

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу;
- розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цільових показників якості роботи, котрі значно перевищують поточні;
- розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються;
- переорієнтування корпоративної культури та ментальності.

Для більшості компаній бенчмаркінг не є новим, оскільки він здійснювався в рамках конкурентного аналізу, хоча сам по собі бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж підхід конкурентного аналізу. Бенчмаркінг — це необхідна функція успіху будь-якої організації. Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінювання стратегій та цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами для гарантування довгострокового положення на ринку.

Процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі «переходу від мистецтва до науки» (рис. 10.1). Як видно з рисунка, перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінженіринг або ретроспективний аналіз продукту. Друге покоління — бенчмаркінг конкурентоздатності — розвивається як наука в 1976–1986 рр. завдяки діяльності фірми «Ксерокс». Третє покоління бенчмаркінгу розвивається протягом 1982–1986 рр., коли підприємства-лідери в сфері якості з'ясовують, що простіше навчитися передовому досвіду в підприємств, які працюють поза їхнім сектором або галуззю, ніж досліджуючи конкурентів.

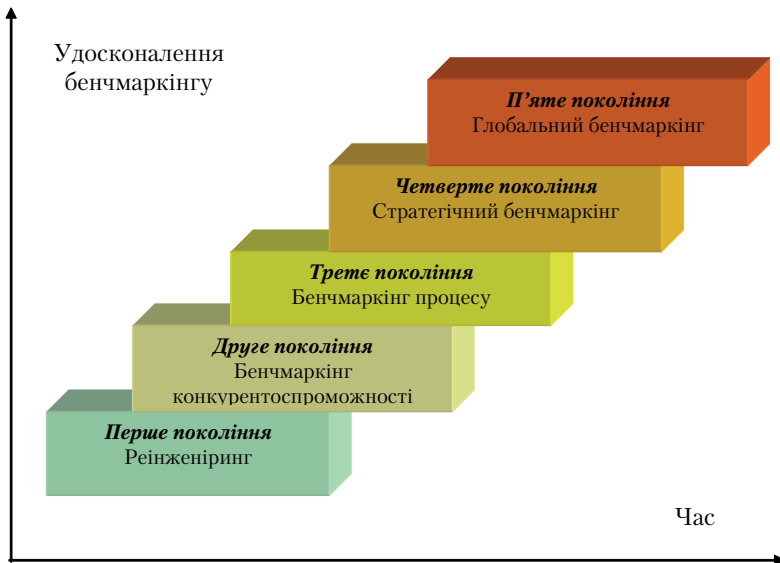


Рис. 10.1. Процес еволюції бенчмаркінгу

Четверте покоління бенчмаркінгу — це стратегічний бенчмаркінг, який являє собою систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій та удосконалення характеристик продуктивності на підставі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів.

П'яте покоління — глобальний бенчмаркінг — розглядається як майбутній інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культурних і національних особливостей.

Розвиток бенчмаркінгу тісно пов'язаний з розумінням якості керівництвом підприємств. Виділяють декілька етапів зміни розуміння та відношення підприємств до якості.

Перший етап називають інспекцією. Він характеризується перевіркою якості готової продукції. Для забезпечення контролю якості фірма вкладає кошти в удосконалення систем якості, а не в бенчмаркінг. Подібне було в колишньому СРСР, коли комплексні системи управління якістю одержали широке застосування. Однак саме розуміння якості в основному мало технократичний підхід, при цьому наголос робився на якості продукції. На цьому етапі можливе часткове застосування продуктового бенчмаркінгу, основною метою якого буде порівняння власної продукції з товарами конкурентів. Однак нестача інформації не дає змоги повною мірою використовувати досвід і знання конкурентів.

Другий етап пов'язаний із посиленням контролю. На фірмах запроваджується стандарт якості ISO–9000. Бенчмаркінг застосовується в усіх ключових сферах бізнесу. Широко залучаються консультанти до розробки та впровадження процедур бенчмаркінгу. Різко змінюється відношення до якості. Найважливішим стає якість процесу, в якому якість продукції є лише одним з елементів або складовою загальної якості. Фірми починають усвідомлювати, що задоволення споживача є запорукою їхніх успіхів у бізнесі. Поступово змінюється їхнє відношення до задоволення споживача.

Відмітною рисою третього етапу є виникнення між фірмами й усередині них партнерських відношень і кооперації. Це пов'язано зі зміною розуміння конкуренції не тільки між фірмами, а й усередині організації. Як відомо, між різними підрозділами фірми встановлюються конкурентні відносини. У кожного підрозділу свої цілі, завдання, функції, проблеми. Дуже часто виникають протиріччя та



складності в стосунках. Усе це призводить до зниження керованості, що впливає на загальну ефективність. Кооперація та партнерство всередині фірми призводять до більш ефективного інформаційного обміну між підрозділами. Аналогічне відбувається й на міжфірмовому рівні. При цьому в понятті «конкуренція» з'являється нова складова — взаємодія. Саме взаємодія і суперництво фірм у сучасному бізнесі є основою для задоволення потреб споживачів і завоювання конкурентних переваг. На цьому етапі застосовується бенчмаркінг процесу та стратегічний бенчмаркінг.

Четвертий етап пов'язаний з тим, що всі організації являють собою єдине ціле, або єдиний механізм. Процес прийняття рішень відбувається тільки на підставі вичерпної і точної інформації за умови забезпечення загальної ефективності діяльності фірми. Усередині організації виникає синергетичний ефект. На цьому етапі стратегічний бенчмаркінг переходить у глобальний.

Бенчмаркінг призначений для:

- оцінювання та порівняння власних можливостей з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей;
- визначення факторів успіху фірм, які досягли найкращих показників;
- використання цих даних як основи під час визначення стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей [1, с. 23; 13, с. 81].

Використання бенчмаркінгу багатоспрямоване. Він широко застосовується в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто охоплює всі сфери та напрями діяльності підприємства. Так, бенчмаркінг у логістиці дає змогу швидко та з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах щодо виконання замовлень і транспортування. Його використання дає можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, отримати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого удосконалення організації й управління, розраховуючи на власні сили.

На підставі розкритих змісту, цілей та еволюції бенчмаркінгу розглянемо його основні **принципи**, використовуючи досвід спеціалістів фірми «Ксерокс».

1. *Взаємність*. Бенчмаркінг є діяльністю, що ґрунтується на взаємному погодженні в обміні даними та забезпечує «виграшну» ситуацію для обох сторін. Спочатку необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії щодо поведінки інших, і тільки дотримання правил гри всіма учасниками гарантує корисний результат.

2. *Аналогія*. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, тільки б група дослідження могла перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого підприємства. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів з бенчмаркінгу є тим, від чого залежить успіх діяльності.

3. *Вимір*. Бенчмаркінг — це порівняння характеристик, визначених на декількох підприємствах; метою є встановлення причини розходження в характеристиках і напрямів досягнення їхнього найкращого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на підставі вивчення процесу.

4. *Достовірність*. Бенчмаркінг повинен проводитися на підставі порівняння фактичних даних, точного аналізу та вивчення процесу не лише на базі інтуїції.

Розглянемо основні *різновиди бенчмаркінгу*: внутрішній бенчмаркінг; бенчмаркінг конкурентоспроможності; бенчмаркінг витрат; функціональний бенчмаркінг; бенчмаркінг процесу; загальний бенчмаркінг; асоціативний бенчмаркінг; стратегічний бенчмаркінг; глобальний бенчмаркінг та ін.

**Внутрішній бенчмаркінг** — бенчмаркінг, здійснюваний усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу.

**Бенчмаркінг конкурентоспроможності** — оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

**Бенчмаркінг витрат** — порівняння витрат організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів.

**Функціональний бенчмаркінг** — бенчмаркінг, що порівнює характеристики та технологію визначеної функції в двох або більше організаціях одного сектора.

**Бенчмаркінг процесу** — приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів.

**Загальний бенчмаркінг** — бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію в двох або більше організаціях незалежно від сектора їхньої діяльності.

**Асоціативний бенчмаркінг** — проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу.

**Стратегічний бенчмаркінг** — систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення ефективності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

**Глобальний бенчмаркінг** — розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням асоціативного бенчмаркінгу.

## 10.2. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу

Бенчмаркінг можна розглядати як один із найважливіших напрямів стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. У табл. 10.2 подано зведені дані, що характеризують значення бенчмаркінгу в процесі стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень.

Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури прийняття рішень у маркетингу. Традиційно маркетингові рішення приймалися на підставі результатів маркетингових досліджень та інтуїції менеджерів. На основі цього розроблялася маркетингова стратегія фірми. Сучасні умови бізнесу призводять до того, що для забезпечення конкурентоспроможності фірми та її стійкого розвитку подібних дій недостатньо. Необхідно вивчати досвід діяльності та поведінки лідерів бізнесу на ринку для підвищення обґрунтованості маркетингових стратегій.

Таблиця 10.2

**Порівняльна характеристика значення бенчмаркінгу в процесі проведення стратегічно орієнтованих досліджень**

Характеристики процесу дослідження	Значення бенчмаркінгу в стратегічно орієнтованих дослідженнях		
	Дослідження ринку	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна ціль	Аналіз ринків, ринкових сегментів та визнання товару	Аналіз стратегій конкурентів	Аналіз успішної практики конкурентів чи підприємств-лідерів
Предмет вивчення	Потреби покупців	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, які задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари та послуги	Ринки та товари	Методи ведення справ, а також товари
Основні обмеження	Ступінь задоволення покупців	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для прийняття рішення	Незначне	Малозначне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Покупці	Галузеві експерти та аналітики	Підприємства-лідери в галузі, а також конкуренти

Отже, очевидним є зв'язок бенчмаркінгу зі стратегічним плануванням на підприємстві. Бенчмаркінг має бути інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку підприємства.

Процес планування, що встановлює стратегічні напрями розвитку бізнесу, є найважливішою сферою, для якої бенчмаркінг має вирішальне значення. Цілі та керівні принципи, які залежать від місії підприємства, багато в чому визначаються результатами бенчмаркінгу. Застосування бенчмаркінгу в процесі стратегічного планування забезпечує ефективність та достовірність такого планування.

У процесі розроблення стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він установлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів. Обізнаність про методи роботи успішних фірм та потреби покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. В процесі розроблення стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу менеджер повинен вивчити та проаналізувати не лише те, наскільки його підприємство адаптовано до вимог ринку, а й як можна поліпшити роботу цього підприємства, що для цього необхідно зробити тощо. Тобто бенчмаркінг ставить завдання перетворити діяльність всередині організації відповідно до вимог ринку.

Отже, стратегічно орієнтоване підприємство має бути тісно пов'язане із застосуванням принципів, методів, інструментарію та філософії бенчмаркінгу.

### **10.3. Впровадження бенчмаркінгу**

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Насамперед слід пам'ятати, що бенчмаркінг може проводитися на різних рівнях:

- на мікрорівні — це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- на мезорівні — здійснюється за чинниками, які характерні для галузі в цілому;
- на макрорівні — зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність (ціни на основні фактори виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо).

Відповідно до такого розподілу, найбільш поширеними та максимально вживаними, на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний.

Внутрішній бенчмаркінг — зіставлення характеру та якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії протягом певного часу. Це — початковий крок, який підприємству необхідно зробити.

Конкурентний бенчмаркінг — порівняння якості роботи даної компанії з конкурентами на ринку. На практиці таке зіставлення

робиться постійно, оскільки є найважливішою частиною стратегії бізнесу.

Галузевий бенчмаркінг — оцінювання позиції компанії в галузі для зіставлення витратних-результативних показників організацій з аналогічним характером виконуваних робіт. Однак варто бути обережними при інтерпретації даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися некоректним у деяких випадках.

За час існування бенчмаркінгу як інструменту управління вироблено стандартну послідовність дій, яка складається з 7 елементів (рис. 10.2) [10, с. 128–129]. При визначенні лідерів можуть враховуватись різноманітні фактори та показники. Наприклад, при проведенні власних досліджень діяльності успішних корпорацій Т. Пітерс



Рис. 10.2. Послідовність здійснення бенчмаркінгу [11]

і Р. Уотермен визначали лідерів у різних галузях за критеріями: довгострокового зростання (активів, продаж); довготермінової рентабельності (продаж і капіталу); рівня новаторства фірм [9, с. 59–60; 14, с. 349–350]. При проведенні бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер [3, с. 41; 6, с. 26].

При впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість етапів.

1. *Визначення об'єкта бенчмаркінгу.* На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

Об'єктом може виступати як реальна компанія галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і деяка гіпотетична компанія, що втілює середньогалузеві показники або найкращі досягнення галузі. Цілком однакових компаній, які випускають однакову продукцію, не існує. Навіть підприємства з близьким набором випуску, наприклад типорозмірів труб, можуть значно відрізнитися марками сталі, не говорячи вже про технологію їхнього виробництва (зварні, безшовні, з власної або придбаної на стороні металургійної сировини тощо).

Порівняльний аналіз фінансових і технологічних коефіцієнтів навіть близьких за профілем компаній може дати не цілком коректний результат через відмінності в номенклатурі виробів і, як наслідок, у собівартості одиниці продукції, витратах сировини, енергії, фондоемності, прибуток на активи (довгострокові, сумарні) тощо. Точнішу картину дає зіставлення не з реальною, а гіпотетичною компанією цілком аналогічного галузевого профілю, побудоване на середньозважених даних (сумарних і за чинниками) про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. Часто така гіпотетична компанія називається енергетичною моделлю для порівняльного аналізу.

Щоб запобігти напливу надлишкових даних, варто підготувати анкетування, що включає вимоги до інформації. Найцінніші дані часто купуються в ході безпосереднього обміну інформацією з організаціями, що визнають взаємні вигоди від обміну передовим досвідом. Конкуренти не обмінюються інформацією безпосередньо — можна використати дані комерційних і торгових асоціацій, а також обстежень, проведених незалежними організаціями.

На практиці обмін інформацією між конкурентами означає надання найкращих, найгірших і середніх показників ефективності роботи компанії в галузі. В Україні, де бенчмаркінг перебуває ще на досить низькому рівні, прямий обмін інформацією навряд чи можливий. Однак за наявності прямих контактів між директорами організацій, що не є конкурентами, можливий прямий обмін інформацією.

2. *Вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії)*. Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг — зовнішнім чи внутрішнім; проводиться пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу.

3. *Визначення методів збирання інформації та пошук інформації*. Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всесторонньо перевірена.

4. *Аналіз*. Отримана інформація класифікується, систематизується. Вибирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат.

5. *Впровадження*. Розробити план впровадження, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності.

6. *Нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу*. Постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого — створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і рівні видів діяльності (рис. 10.3).

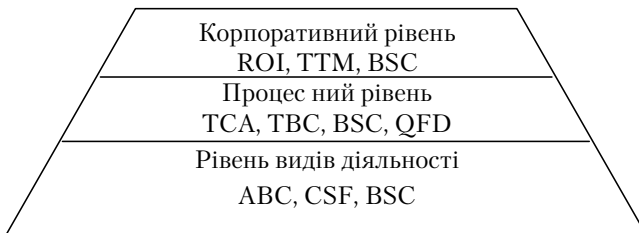


Рис. 10.3. Система бенчмаркінгу в організації



Існує ряд підсистем, завдяки яким можна оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM.

**ABC (Activity Based Costing)** — управління собівартістю, що ґрунтується на ідентифікації джерел витрат, розподілі та контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачеві. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дає змогу виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються і не приносять додаткової вартості споживачеві.

**CSF (Critical Success Factors)** — система аналізу критичних чинників успіху компанії, що дає змогу створювати та підтримувати конкурентні переваги, які виражаються в:

- пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачеві;
- створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії);
- доступі до диференційованих ринків.

**QFD (Quality Function Deployment)** — система розроблення нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку. Система повинна бути впроваджена в кожній організації.

**TCA (Transaction Cost Analysis)** — система оцінювання витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дає змогу оптимізувати зв'язок між процесами.

**TBC (Time Based Competition)** — система оцінювання витрат «тимчасової конкуренції», впровадження якої дає змогу координувати діяльність організації на ринку в часі.

**BSC (Balanced Scorecard)** — комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Завдяки застосуванню цієї системи організація проводить моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем),

фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокових стратегій (їх перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне та якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище компонентів.

**ROI (Return on investment)** — оцінювання окупності інвестицій, що дає змогу оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії.

**TTM (Time-to-market)** — час до виходу на ринок. Показник відслідковує загальний час, витрачений організацією на реагування на потреби, які з'явилися або змінилися, на ринку, час на постачання продукту/послуги на ринок. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника та прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації.

Отримані результати проведеного бенчмаркінгу нових операцій будуть покладені в основу програми постійних покращень компанії на довгострокову перспективу.

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що формуються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників та організації є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність у сфері роботи з клієнтами, технології та культури підприємницької діяльності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- ринкова частка;
- якість продукції;
- ціна продукції;
- технологія виробництва;
- собівартість продукції, що випускається;
- рентабельність продукції, що випускається;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продаж;
- канали збуту продукції;
- близькість до джерел сировини;
- якість роботи команди менеджерів;
- нові продукти;
- співвідношення світових та внутрішніх цін;
- репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони діяльності компанії порівняно з конкурентами та світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дає змогу знайти незаповнені ринкові ніші, партнерів для виробничо-технічної кооперації, з'ясувати переваги від злиття компаній.

Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології провідних підприємств галузі. Такий аналіз може привести до зростання прибутковості підприємства з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу.
2. Головна мета бенчмаркінгу.
3. Цілі бенчмаркінгу.
4. Процес еволюції бенчмаркінгу.
5. Взаємозв'язок розвитку бенчмаркінгу і якості.
6. Призначення бенчмаркінгу.
7. Принципи бенчмаркінгу.
8. Порівняльна характеристика значення бенчмаркінгу в процесі проведеного стратегічно орієнтованих досліджень.
9. Особливості впровадження бенчмаркінгу.
10. Послідовність впровадження бенчмаркінгу.
11. Різновиди бенчмаркінгу.
12. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

### *Використання концепції бенчмаркінгу в Україні*

Українські менеджери як ніколи гостро відчувають потребу в порівняльному аналізі методик та інструментів ведення бізнесу для своєчасного реагування на тенденції ринку і формування конкурентоспроможних стратегій.

Більшість українських підприємців поняттям бенчмаркінгу не оперує. Їм також не відомі і повноцінні бенчмаркінгові проекти, які здійснювалися б українськими консультативними фірмами. Проте елементи бенчмаркінгу трапляються в багатьох проектах з удосконалення методів роботи українських підприємств.

Перший приклад – сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Процес сертифікації, за суттю, є бенчмаркінговим процесом. Щоб бути сертифікованою за системою ISO, компанія повинна привести свої бізнес-процеси і внутрішні процедури відповідно до вимог ISO. Найвідомішими успішними прикладами сертифікації українських компаній за системою ISO є пивзавод «Оболонь», Луцький підшипниковий завод і Ambulance. Сертифікація була проведена за участю закордонних консультантів. На сьогоднішній день в Україні немає жодного прикладу сертифікації всієї організації бізнесу, тобто система ISO використовується для ідентифікації «критичних місць», у яких і впроваджуються часткові вдосконалення.

Вищенаведені приклади свідчать про те, що система ISO може бути використана не тільки підприємствами, що поставили перед собою мету сертифікації за цим стандартом, а й будь-яким підприємством, що здійснює програму вдосконалення бізнесу як «база порівняння» для виявлення «критичних місць». Як «платформа» для порівняння може бути використана також американська система сертифікації (Malcom Baldrige Award Criteria). Саме вона використовувалася в проекті реструктуризації українського електромашинобудівного заводу, реалізованого Українським центром післяприватизаційної підтримки підприємств. Орієнтуючись на стандарт Malcom Baldrige Award Criteria, на етапі діагностики організації бізнесу на

підприємстві були сформульовані і досліджені його бізнес-процеси. У результаті було виділено такі основні процеси: ідентифікація потреб споживачів, ідентифікація ринку, створення продукту, виробництво продукту, маркетинг, реалізація і післяпродажний сервіс. До допоміжних (або функціональних) процесів було віднесено: управління людськими, фінансовими й інформаційними ресурсами. Аналіз існуючих на підприємстві бізнес-процесів за цією схемою дав можливість консультантам виявити «вузькі місця» (неефективна організація робіт, значні ресурсозатрати) і запропонувати ряд заходів щодо їх усунення.

Ще один приклад використання методології бенчмаркінгу українськими компаніями – «перейняття» готових методик для вирішення конкретної проблеми, іншими словами – «передового досвіду». З цього погляду бенчмаркінг виявився надзвичайно корисним для українських підприємців, оскільки, як і більшість ділових людей, вони дуже практичні і не надто піклуються про знання теорії з підручників. Підприємці і керівники компаній хочуть точно знати, які прийоми, підходи і методи працюють краще, якими є результати використання, і, головне, вони хочуть знати, чи буде це працювати в них.

Цікавим є приклад української компанії «Будвест». Це спільне підприємство, виробник будівельного інструменту. Однією з проблем, виявлених консультантами на етапі діагностики роботи компанії, була неефективна організація роботи з дилерами. Ця проблема, виявлена внаслідок аналізу фокус-групи з дилерів підприємства, полягала в тому, що підприємство «Будвест» не дотримувалося продуманої, єдиної для всіх дилерів політики продажу. Реалізація продукції здійснювалася як дилерами підприємства, так і власним маркетинговим підрозділом. Консультанти запропонували трансформувати процес управління продажами через дилерську мережу на основі інформації про організацію ідентичного процесу у конкурентів, частку ринку яких підприємство планувало завоювати. Основні його принципи – здійснення заходів щодо просування продукції разом із дилерами, запровадження гнучкої системи знижок для дилерів, поступова відмова від реалізації продукції підприємством безпосередньо кінцевим споживачам. Так, за допомогою технології бенчмаркінгу були розроблені ефективні методи для підсилення конкурентних позицій фірми.

Збирання необхідної для аналізу інформації, який є третім етапом процесу бенчмаркінгу, можна вважати найважчим кроком бенчмаркінгового проекту, що проводиться на території СНД (якщо потенційний партнер знаходиться на території СНД) через непоінформованість вітчизняних підприємств про можливість здійснення описаної практики (обміну інформацією), а, отже, й існуючої недовіри. У випадку партнерства з закордонними підприємствами діє принцип конфіденційності, взаємної довіри.

Що стосується наявності мережі бенчмаркінгу в Україні (асоціації, що об'єднує партнерів по бенчмаркінгу), то проект щодо створення бенчмаркінгової бази даних українських підприємств перебуває в стадії розроблення й очікувати його повноцінного функціонування треба не раніше ніж через 1–2 роки. Як правило, умови вступу в такі співтовариства з метою одержання інформації різні — від грошових внесків до надання в обмін на запитовану адекватної інформації про власне підприємство. Усі подібні союзи пов'язані взаємними зобов'язаннями, кодексами, правилами, що гарантують нерозголошення отриманої інформації. Для створення подібної мережі необхідні повноцінні знання менеджерів не тільки концепції бенчмаркінгу, а й Кодексу поведінки бенчмаркінгу, а також усвідомлення необхідності цієї технології для успішної діяльності компанії на будь-якому ринку.

Застосування бенчмаркінгу в рамках підприємницької діяльності в Україні пов'язано з певними труднощами, серед яких можна відзначити невеликий обсяг інформації про бенчмаркінг; закритість даних на підприємствах; орієнтація на швидке отримання прибутку або на виживання. Найбільші можливості для подолання цих перешкод у поєднанні з постійною потребою підвищення конкурентноздатності існують на підприємствах у зрілих чи олігополістичних галузях. Тому саме в цих фірмах пропонується використовувати більше елементів взаємодії та бенчмаркінгу під час формування стратегії компанії.

Прикладом успішного впровадження технології бенчмаркінгу серед українських підприємств є концепція розвитку Державного міжнародного аеропорту «Бориспіль».

### ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. *Барабась Д. О.* Технологія бенчмаркінгу як інструмент формування конкурентних переваг фірми // Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть. Мат. VIII міжнар. наук.-практ. конф., 24–26 травня 2001 р. — К.: Політехніка, 2001. — с. 23.
2. *Височин В. В.* Визначення конкурентоспроможності підприємств методом бенчмаркінгу // Управління організацією: регіональні аспекти: Мат. X міжнародної наук.-практ. конф. Чернівці, 12–13 квітня 2002 р. / За ред. В. Г. Герасимчука. — К.: ІВЦ «Видавництво “Політехніка”», 2002. — с. 46–47.
3. *Дубровін В., Риженко О., Корецький М.* Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2000. — № 3. — с. 39–41.
4. *Жалило Б.* Зачем бенчмаркинг менеджеру по персоналу? // Отдел кадров. — 2000. — № 12. — с. 9–11.
5. *Жилінська О.* Бенчмаркінг у системі розвитку підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. збірник. — Вип. 4. — К.: КНЕУ, 2001. — с. 221–226.
6. *Козак Н.* Бенчмаркинг — інструмент підвищення конкурентоспособности // Рынок капитала. — 2000. — № 1–2 (49–50), январь. — С. 23–28.
7. *Лузин А., Ляпунов С.* Новый подход к реструктурированию российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 2. — с. 97–104.
8. *Місюра Л. А.* Бенчмаркінг — актуальна тенденція розвитку маркетингу // Маркетинг в Україні. — 2001. — № 4 (10). — с. 24–28.
9. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках совершенства управления (Опыт лучших компаний): Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. статья д.э.н. Л. И. Евенко. — М.: Прогресс, 1986. — 424 с.
10. *Райтер Г. Р.* Легальный промышленный шпионаж — технология бенчмаркинга // В лабиринтах современного управления: (Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). — Сб. статей / Ред.-сост. Грегори Р. Райтер. Вып. 1. — М.: ОАО «НПО Издательство “Экономика”», 1999. — с. 123–129.
11. *Решетникова Т. П.* Повышение конкурентоспособности предприятия и ее измерение // Наук. праці Донец. держ. техн. ун.-ту. Серія Економічна. — Вип. 37. — Донецьк: ДонНТУ, 2001. — С. 50–55.
12. *Ритвельд Д., Качалин В.* Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 3. — с. 40–44.
13. *Синяева И.* Развитие ПР в системе бенчмаркетинга // Маркетинг. — 2000. — № 4 (53). — с. 79–88.
14. *Уотермен Р.* Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. Общ. ред. В. Т. Рысина. — М.: Прогресс, 1988. — 368 с.

## **РОЗДІЛ 11**

### **РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **11.1. Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління**

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 були допущені помилки при розробленні стратегії.

Одна з найпоширеніших помилок полягає в тому, що робота, пов'язана з вибором стратегії, вкладені час, кошти, зусилля бувають витрачені марно 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 або ті не зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, тому не 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;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень і своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації і відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення таких завдань:



- 1) установлення пріоритету серед адміністративних завдань (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем);
- 2) установлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації (структура, система мотивування та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікація робітників та менеджерів тощо) для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії;
- 3) вибір і узгодження стилю лідерства та підходу до управління організацією з розробленою стратегією.

Усі ці три завдання вирішуються за допомогою змін, які є стрижнем виконання стратегії і називаються *стратегічними змінами*. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежать від того, чи готова організація до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення значних перетворень.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує визначені завдання та здійснює закріплені за ним функції. На стадії реалізації стратегії найважливіша роль належить вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

1. Поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На цьому етапі зважаються такі основні завдання:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності та відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі коригування у зв'язку зі змінами середовища, а також у разі виявлення недоліків у проведеному аналізі та розробленні цілей і стратегій;
- широке доведення змісту цілей та стратегій до співробітників фірми з метою подальшого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій.

2. Вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних ресурсів. На цьому етапі оцінюються ресурси, приймаються рішення про розподіл, а також залучаються співробітники в процес реалізації стратегій. Важливим завданням, яке

розв'язують на цьому етапі, є приведення ресурсів відповідно до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, плани, бюджети, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

3. Вище керівництво приймає рішення щодо організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури до реалізації стратегій і за необхідності вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.

4. Проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна та болісна. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що розкривають умови та 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, як зміни будуть сприйняті, які сили, в 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 повинно:

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

5. Вище керівництва має проводити коригування плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може й повинен, за певних обставин, 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 вигод порівняно з існуючим.

Залежно від стану завдань, необхідності й ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту та ринку можна виділити певні типи стратегічних змін. Розглянемо їх.

**Перебудова організації** припускає фундаментальну зміну організації, що стосується її місії та організаційної культури. Цей 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. Найсерйознішою уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються в сфері технологій і трудових ресурсів.

**Радикальне перетворення** організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо відбувається злиття з аналогічною організацією при незмінній галузі. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

**Помірне перетворення** здійснюється тоді, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, маркетингу, особливо з рекламуванням нового продукту.

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

**Незмінне функціонування** організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно робити ніяких змін, тому що організація може одержувати високі результати, спираючись на досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни торкаються всіх сторін організації та носять системний характер. Однак можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. *Перший зріз* — це організаційна структура, *другий* — організаційна культура.

Дослідження практики реалізації стратегічних програм дали змогу 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 розроблення можливих труднощів реалізації стратегії;
- неконтрольовані зовнішні впливи та зміни в оточенні організації;
- незрозуміла постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність і компетентність лінійних менеджерів;
- слабка координація діяльності з реалізації намічених заходів;
- відсутність узгодженості стратегічних та оперативних планів;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- нестача кваліфікаційних навичок стратегічного управління у співробітників;
- неправильне розуміння оперативного керівництва загальної стратегії підприємства, обмеженість кругозору 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 і наслідків стратегії, недостатній авторитет керівників;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії або неадекватна узгодженість систем планування та контролю;
- занижена оцінка необхідних ресурсів, нераціональне їх використання або суперечливий розподіл;
- невідповідність організаційної структури та управлінського інструментарію (систем менеджменту) вимогам нової стратегії;
- несумісність національних культурних цінностей корпоративним нормам організації.

Різноманітність проблем пояснює, наскільки складний процес реалізації стратегії організації.

## 11.2. Стратегічне планування

Стратегічне планування в широкому розумінні — процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків.

Більш конкретно, стратегічне планування — набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогностичним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку (табл. 11.1).

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. Основні показники планів:

- план маркетингу — обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;
- план з виробництва — обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;
- фінансовий план — прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;
- план по персоналу — чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;
- план по НДДКР — науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

*Стратегічний план має бути:* інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, ясним, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання.

*Стратегічний план не має бути:* п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств); жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»); трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Таблиця 11.1

### Послідовність розроблення стратегічного плану підприємства

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
I квартал	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу та розвитку
II квартал	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
	Прогноз продажу за товарними групами	Відділ маркетингу
	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва або купівлю нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
III квартал	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій. Розроблення прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
IV квартал	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників. Розроблення поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного планування
	Затвердження стратегічних і поточних планів. Розроблення організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління підприємства разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

Сучасне підприємство має три управлінських рівні: корпоративний, бізнес-рівень і функціональний (рис. 11.1).

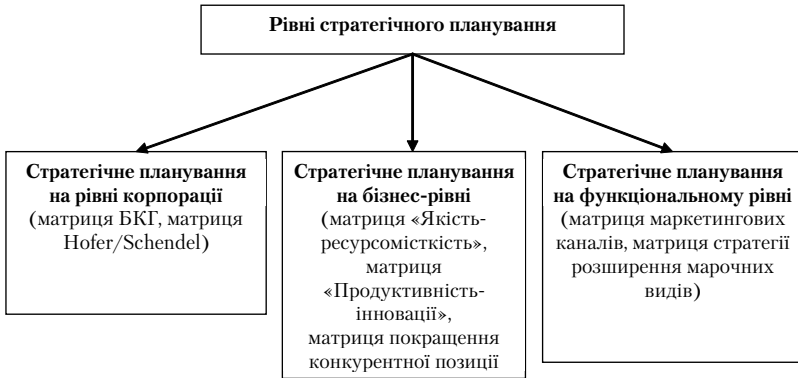


Рис. 11.1. Рівні стратегічного планування

Для отримання достовірної і своєчасної інформації пропонується тривимірна матриця діагностики підприємства. Бізнес-рівень включає матриці, які відносяться до бізнес-одиночці й одного товару, аналізують якості товару, ситуацію на ринку даного товару. Матриці функціонального рівня досліджують фактори, які впливають на функціональні сфери підприємства, найважливішими є маркетинг, управління персоналом. В табл. 11.2 представлено застосування матриць по відношенню до рівнів стратегічного планування.

Ця класифікація поділяє матриці за отриманою інформацією на дві групи: кількісну та змістовну. Для практичного використання матриць у стратегічному плануванні пропонується поділити на окремі рівні вирішення задач (табл. 11.3) [6].

Процеси розподілу ресурсів відбуваються на всіх рівнях стратегічного управління, включаючи корпоративний і функціональний рівні бізнесу. Корисним інструментом в ідентифікації необхідних для реалізації ресурсної стратегії є ланцюжок цінностей. При цьому необхідно:

- 1) виділити елементи ланцюжка цінностей, які мають найбільшу важливість для успішної реалізації стратегії, забезпечити ресурсні потреби;
- 2) проаналізувати взаємозв'язок між елементами ланцюжка цінностей фірми, постачальників, дистриб'юторів, покупців.

Таблиця 11.2

**Використання матриць на різних рівнях стратегічного  
планування підприємства**

Рівні	Вид матриці
1. Корпоративний рівень	<p>Матриця BCG (Boston Consulting Group – консультативна компанія в США) – Зростання / Частка ринку.</p> <p>Матриця Shell/DPM (Directional Policy Matrix – матриця спрямованої політики).</p> <p>Матриця (Модуль) SWOT-аналіз (порівняльний аналіз із конкурентами).</p> <p>Модуль Portfolio (портфельний аналіз) є загальним рішенням двох перших матриць і дає змогу реалізовувати два варіанти методик.</p> <p>Модуль GAP («gap», тобто «розрив» – закриття розриву між цілями та стратегією).</p> <p>Модуль «Крива Лоренца».</p> <p>Матриця MCC (відповідність цілям, можливостям підприємства).</p> <p>Матриця GE – General Electric – Дженерал Електрик.</p> <p>Матриця Hofer/Schendel.</p> <p>Матриця ADL/LC (стадії життєвого циклу галузі, відповідне положення на ринку).</p> <p>Матриця Портера.</p> <p>Матриця стратегій бізнесу на стадії спаду.</p> <p>Матриця вектора економічного стану організації (основні річні показники фінансово-господарської діяльності підприємства).</p> <p>Матриця Томпсона–Стріклєнда</p>
2. Бізнес-рівень	<p>Матриця покращення конкурентної позиції (охват ринку, диференціація).</p> <p>Матриця «Диференціація – відносна ефективність витрат».</p> <p>Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку (стадії розвитку галузі стратегічне положення організації).</p> <p>Матриця альтернативних стратегій ціноформування та цінності (визначає якість товару залежно від ціни).</p> <p>Матриця «Продуктивність-інновації / диференціації».</p> <p>Матриця групування товару (реакція збуту, маржа валового доходу).</p> <p>Матриця «Якість-ресурсомісткість» (залежність якості від ресурсомісткості продукту).</p> <p>Матриця «Вплив/невизначеність».</p>



3. Функціональний рівень	<p>Маркетинг.</p> <p>Матриця стратегії розширення марочних видів (переваги, сегменти цільового ринку).</p> <p>Матриця «Обізнаність-відношення до марки товару» (ступінь обізнаності, відношення до марки).</p> <p>Матриця маркетингових каналів (темпи розвитку ринку, цінність каналу).</p> <p>Матриця «Контакт-рівень пристосування послуг» (ступінь контакту персоналу з клієнтом, рівень пристосування послуг до вимог клієнтів).</p> <p>Матриця діагностики маркетингу.</p> <p>Матриця типів поведінки покупців (ступінь залучення покупців, ступінь раціональності).</p> <p>Матриця еволюції конкурентної стратегії (інновації, продуктивність).</p> <p>Матриця «Важливість / виконання роботи».</p>
--------------------------	--

Для підготовки ресурсних планів необхідно (за Г. Джонсоном і К. Вилицею): визначити ключові фактори успіху та основні завдання, що потребують рішення на функціональному рівні; виявити пріоритетність різних завдань у часі, а також розподілити відповідальність за їхнє виконання.

Серед інструментів планування та розподілу ресурсів досить широкое застосування в міжнародній практиці знайшли методи фінансового планування, бюджетування, сітьового аналізу.

**Фінансове планування** припускає транслявання результатів стратегічних рішень у різні типи фінансової документації. Метою довгострокового фінансового планування є складання прогнозного балансу та звіту про фінансові результати. На основі планових документів фірма розробляє оперативні бюджети.

**Бюджетування** безпосередньо пов'язане з вирішенням завдання розподілу економічних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні фірми. Розроблення бюджетів додає кількісну визначеність обраним планам розвитку фірми.

Таблиця 11.3

**Впровадження матричного інструментарію в стратегічне  
планування розвитку підприємства**

<b>Рівні вирішення завдань</b>	<b>Матриця</b>	<b>Основні характеристики</b>
Первинний аналіз [14]	Матриця SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз
Аналіз ринку/ галузі Ринок [13]	Матриця BCG	Аналіз темпів зростання та частки ринку
Галузь [8]	Матриця Купера	Аналіз привабливості галузі та сили бізнесу
Аналіз диференціації [2]	Матриця покращення конкурентної позиції	Аналіз диференціації і охоплення ринку
Аналіз якості [1]	Матриця «Ціна-якість»	Позиціонування продукту залежно від якості та ціни
Аналіз маркетингової стратегії [5]	Матриця стратегії розширення марочних видів	Аналіз залежності переваг і сегментації цільового ринку
Аналіз управління Керівництво [9]	Матриця способів стратегічного управління	Аналіз залежності стратегії і впливу планування
Персонал [1]	Матриця «зміни-опір в організації»	Аналіз залежності змін, які відбуваються в організації, і опору цим змінам

Виділяють кілька основних типів оперативних бюджетів:

- матеріальний бюджет (визначає види, кількість сировини та матеріалів, необхідних для реалізації плану);
- бюджет закупівель (конкретизує витрати на закупівлю матеріалів, необхідних для здійснення планів);
- трудовий бюджет (веде облік прямих витрат праці, що виникають при впровадженні наміченої програми дій);

- бюджет адміністративних витрат (включає витрати на виконання основних управлінських функцій: заробітну плату керівників, витрати на відрядження, гонорари, витрати на утримання офісів тощо).

До основних фінансових бюджетів відносять бюджет грошових надходжень і бюджет капіталовкладень. Якщо бюджет грошових надходжень деталізує грошові потоки на визначений час (рік, півроку з розбивкою щомісячно) і спрямований на забезпечення ліквідності фірми, то бюджет капіталовкладень уточнює заплановані грошові витрати з урахуванням змін.

Однак використання методів бюджетування в реальній практиці управління фірмами, що функціонують в умовах ринкових змін, супроводжується рядом складностей. По-перше, невідповідність прогнозованих обсягів продажу та витрат фактичним показникам. По-друге, розроблення бюджетів реалізації нових стратегій часто здійснюється на основі апроксимації сформованих пропорцій і нормативів, що в результаті призводить до неадекватного ресурсного забезпечення реалізації обраної стратегії. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання методик гнучкого бюджетування, що припускають багатоваріантність умов реалізації плану (табл. 11.4–11.9). Одним із способів вирішення зазначених проблем ряд фахівців бачить у застосуванні методів **нульового бюджетування** — підходу, що нівелює значимість минулих і поточних бюджетних пропорцій для ресурсного забезпечення реалізації стратегії фірми.

Таблиця 11.4

**Бюджети організації на поточний (1) і цільовий (2) періоди (тис. грн)**

№ п/п	Статті бюджетів	Бюджет маркетингу		Бюджет НІОКР		Бюджет <sup>тм</sup> виробництва		Бюджет організації	
		1	2	1	2	1	2	1	2
1	Цільові показники (усереднені)								
1.1	Чисельність персоналу, чол.								
1.2	Продуктивність, тис. грн								

Продовження табл. 11.4

1.3	Рентабельність чистого прибутку, %								
1.4	Зарплата на 1 співробітника, тис. грн								
2	ВИТРАТИ								
2.1	Зарплата								
2.2	ЕСН								
2.3	Накладні								
2.4	Устаткування								
2.5	Матеріали, комплектація								
2.6	Орендні, комунальні, транспортні, телекомунікаційні послуги								
2.7	Послуги сторонніх організацій								
2.8	Ліцензії, патенти, ноу-хау								
2.9	Інші, в тому числі податки								
РАЗОМ за розділом 2									
3	ДОХОДИ								
3.1	Від реалізації продукції								
3.2	З надання послуг стороннім організаціям								
3.3	Позареалізаційні								
3.4	Інші, в тому числі повернення ПДВ								
РАЗОМ за розділом 3									

™ — розробляється для кожної самостійної бізнес-одиниці

Таблиця 11.5

**Консолідований баланс за поточний (1) і цільовий (2) періоди**

Формула розрахунку (стовпець В)	Найменування	Позначення	Сума, тис. грн	
			1	2
1	Кошти	$V_1$		
2	Дебіторська заборгованість	$V_2$		
3	Запаси	$V_3$		
4	Короткострокові інвестиції	$V_4$		
$5 = 1+2+3+4$	Оборотні активи	$V_5$		
6	Позаоборотні активи	$V_6$		
7	Амортизаційні відрахування	$V_7 = J_5$		
$8 = 6-7$	Чисті позаоборотні активи	$V_8$		
$9 = 5+8$	Активи	$V_9$		
10	Кредиторська заборгованість	$V_{10}$		
11	Інша заборгованість	$V_{11}$		
12	Короткострокові позики	$V_{12}$		
$13 = 10+11+12$	Короткострокові пасиви	$V_{13}$		
14	Довгострокові пасиви	$V_{14}$		
15	Звичайні акції	$V_{15}$		
16	Привілейовані акції	$V_{16}$		
17	Акціонерний капітал понад номінал	$V_{17}$		
18	Прибуток/збитки після сплати податків (чистий прибуток)	$V_{18} = J_{13}$		

Продовження табл. 11.5

19	Інші резерви	$B_{19} = P_2$		
20=15+16+17+18+19	Сумарний акціонерний капітал	$B_{20}$		
21 = 14+20	Сумарний залучений капітал	$B_{21}$		
22 = 13+21	Пасиви	$B_{22} = B_9$		

Таблиця 11.6

**Консолідований звіт про фінансові результати за поточний (1)  
і цільовий (2) періоди**

Формула розрахунку (стовпець J)	Найменування	Позначення	Сума, тис. грн	
			1	2
1	Виручка від реалізації	$J_1$		
2	Прямі витрати	$J_2$		
3 = 1-2	Валовий прибуток	$J_3$		
4	Операційні витрати	$J_4$		
5	Амортизація	$J_5$		
6 = 3-4-5	Операційний прибуток	$J_6$		
7	Інші доходи	$J_7$		
8	Інші витрати	$J_8$		
9 = 6+7-8	Фінансовий результат (до сплати податків і відсотків)	$J_9$		
10	Відсотки за кредитом	$J_{10}$		
11 = 9-10	Оподатковуваний прибуток	$J_{11}$		
12	Податок на прибуток	$J_{12}$		
13 = 11-12	Чистий прибуток	$J_{13} = B_{18} = P_1$		

Таблиця 11.7

**Звіт про розподіл прибутку за поточний (1) і цільовий (2) періоди**

Формула розрахунку (стовпець Р)	Найменування	Позначення	Сума, тис. грн	
			1	2
1	Чистий прибуток	$P_1$		
2	Нерозподілений прибуток попереднього періоду	$P_2$		
$3 = 1+2$	Прибуток до розподілу	$P_3$		
4	Дивіденди за привілейованими акціями	$P_4$		
5	Дивіденди за звичайними акціями	$P_5$		
6	Відрахування в резервні фонди	$P_6$		
$7 = 3-4-5-6$	Нерозподілений прибуток поточного періоду	$P_7$		

Таблиця 11.8

**Основні фінансові показники за поточний (1) і цільовий (2) періоди**

Показники	Одиниця виміру	Співвідношення	Значення	
			1	2
<b>Показники ліквідності</b>				
Коефіцієнт поточної ліквідності	%	$B_5/B_{13} = CR$		
Коефіцієнт термінової ліквідності	%	$(B_5 - B_3)/B_{13} = QR$		
Чистий оборотний капітал	Грн	$B_5 - B_{13} = NWC$		
<b>Показники ділової активності</b>				
Період оборотності запасів	Дні	$(B_3/J_2) \times 365 = ST$		
Період оборотності дебіторської заборгованості	Дні	$(B_2/J_1) \times 365 = CP$		

Продовження табл. 11.8

Період оборотності кредиторської заборгованості	Дні	$(B_{10}/J_2) \times 365 = \text{CPR}$		
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу	Разів	$J_1/(B_5 - B_{13}) = \text{NCT}$		
Коефіцієнт оборотності основних коштів	Разів	$J_1/B_8 = \text{FAT}$		
Коефіцієнт оборотності активів	Разів	$J_1/B_9 = \text{TAT}$		
Коефіцієнт ринкового важеля	Разів	$B_9/B_{20} = \text{GR}$ $B_{22}/B_{20} = \text{GR}$		
<b>Показники структури капіталу</b>				
Сумарні зобов'язання до активів	%	$(B_{13} + B_{14})/B_9 = \text{TD/TA}$		
Довгострокові зобов'язання до активів	%	$B_{14}/B_9 = \text{LTD/TA}$		
Довгострокові зобов'язання до позаоборотних активів	%	$B_{14}/B_8 = \text{LTD/FA}$		
Сумарні зобов'язання до власного капіталу	%	$(B_{13} + B_{14})/B_{20} = \text{TD/EQ}$		
Коефіцієнт покриття відсотків	Разів	$J_9/J_{10} = \text{TIE}$		
<b>Коефіцієнти рентабельності</b>				
Коефіцієнт валового прибутку	%	$J_3/J_1 = \text{GPM}$		
Коефіцієнт операційного прибутку	%	$J_6/J_1 = \text{OPM}$		
Коефіцієнт чистого прибутку	%	$J_{13}/J_1 = \text{ROS}$		
Рентабельність оборотних активів	%	$J_{13}/B_5 = \text{RCA}$		
Рентабельність позаоборотних активів	%	$J_{13}/B_8 = \text{RFA}$		
Рентабельність активів	%	$J_{13}/B_9 = \text{ROA}$		
Рентабельність інвестицій	%	$J_{13}/B_{14} = \text{ROI}$		
Рентабельність власного капіталу	%	$J_{13}/B_{20} = \text{ROE}$		



Продовження табл. 11.8

Рентабельність сумарного залученого капіталу	%	$J_{13}/B_{21} = ROCE$		
<b>Інвестиційні показники</b>				
Прибуток на акцію	Грн	$(J_{13}-P_4)/N = EPOS$		
Дивіденди на акцію	Грн	$P_5/N = DPOS$		
Коефіцієнт покриття дивідендів	Разів	$(J_{13}-P_4)/P_5 = ODC$		
Сума активів на акцію	Грн	$B_9/N = TAOS$		
Співвідношення ціни акції й прибутку	Разів	$(B_{20}/N)/[(J_{13}-P_4)/N] = P/E$		

де N – кількість акцій організації

Таблиця 11.9

**Аналіз основних фінансових показників**

Показники	Співвідношення	Взаємозалежності показників
Коефіцієнт оборотності активів, TAT	$TAT = \frac{J_1}{B_9}$	
Коефіцієнт приводу (важеля), GR	$GR = \frac{B_9}{B_{20}} = \frac{B_{22}}{B_{20}} =$ $= \frac{B_{20} + B_{13} + B_{14}}{B_{20}} =$ $= 1 + \frac{B_{13} + B_{14}}{B_{20}}$	$GR \leq 2$ при $(B_{13} + B_{14}) \leq B_{20}$
Коефіцієнт чистого прибутку на продажі, ROS	$ROS = \frac{J_{13}}{J_1}$	–
Рентабельність активів, ROA	$ROA = \frac{J_{13}}{B_9}$	$ROA = ROS \times TAT$

Продовження табл. 11.9

Рентабельність власного капіталу, ROE	$ROE = \frac{J_{13}}{B_{20}}$	ROE = ROA × GR ROE = ROS × GR × TAT
Рентабельність сумарного залученого капіталу, ROCE	$ROCE = \frac{J_{13}}{B_{21}} = \frac{J_{13}}{B_{20} + B_{14}}$	$ROCE = ROE / \left(1 + \frac{B_{14}}{B_{20}}\right)$ ROCE ≥ 0,5ROE при $B_{14} \leq B_{20}$
Рентабельність інвестицій, ROI	$ROI = \frac{J_{13}}{B_{14}}$	$ROI = ROE / \left(\frac{B_{14}}{B_{20}}\right)$ ROI ≥ ROE при $B_{14} \leq B_{20}$

**Сітьовий аналіз**, або **аналіз критичного шляху**, відомий як один з методів планування проектів. Сітьовий аналіз ґрунтується на розподілі проекту на елементи (дії, операції), представленні елементів та їх зв'язків у формі сітьового графіка. Вивчення тимчасових і ресурсних вимог для виконання кожної операції дає можливість сформулювати критичний шлях, що визначає мінімальний час для реалізації всього проекту. Сітьовий аналіз може бути також використаний для планування матеріальних ресурсів, для дослідження впливу зміни одних елементів проекту на інші. Цей метод широко використовується при інших видах управлінської діяльності, пов'язаних з реалізацією стратегій, включаючи злиття та поглинання, впровадження на ринок нового продукту, будівництво заводу тощо [7].

Запропонована загальна модель здійснення процесу стратегічного планування підприємства, яка визначена на рис. 11.2. Концептуальний підхід до стратегічного планування ґрунтується на здійсненні п'ятирівневої системи планування. За першим рівнем можна з'ясувати ринкову та фінансову стійкість підприємства як передумови забезпечення ефективного стратегічного розвитку. За результатами проведеного фінансового аналізу існуючий стан підприємства може бути охарактеризований як кризовий, нестійкий, стійкий. Кризовий або нестійкий стани підприємства можуть призвести до банкрутства, тому в процесі стратегічного управління підприємств з нестійким фінансовим станом необхідно здійснити оцінку ймовірності. Загальновідомі

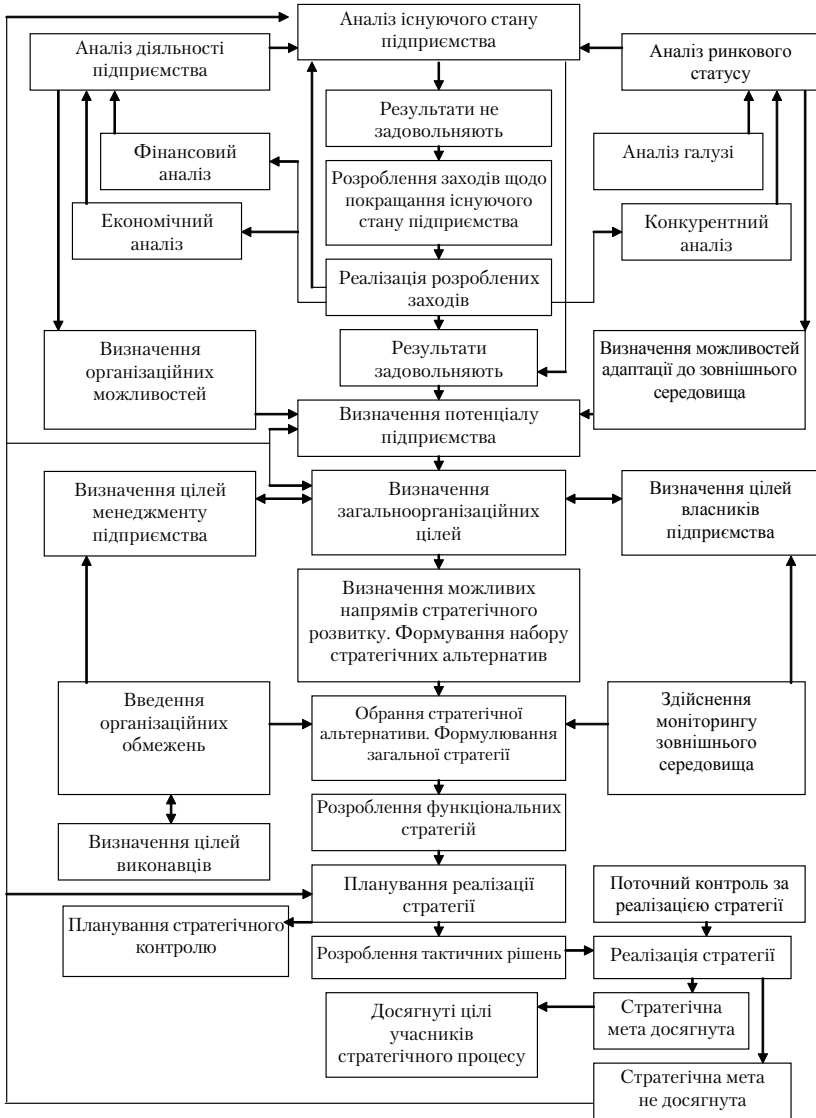


Рис. 11.2. Узагальнений підхід до процесу стратегічного планування

моделі прогнозування банкрутства: методика Е. Альтмана, Бівера, П. Пратта, Фулмера, Спрінгейта, п'ятифакторна модель, чотирьох факторна модель Таффлера, методи нечітких множин, нейронних мереж. На другому рівні визначається потенціал та потенційні можливості розвитку підприємства. Третій рівень характеризується здійсненням вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства. Четвертий рівень відповідає процесу реалізації стратегії. На п'ятому, завершальному, рівні здійснюється процес реалізації стратегії.

### 11.3. Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії

*Корпоративна культура* визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, переважна філософія, яка найкраще дає змогу досягнути організаційних цілей. Культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів. Поняття культури управління також тісно пов'язане з корпоративною культурою, що продемонстровано на рис. 11.3.

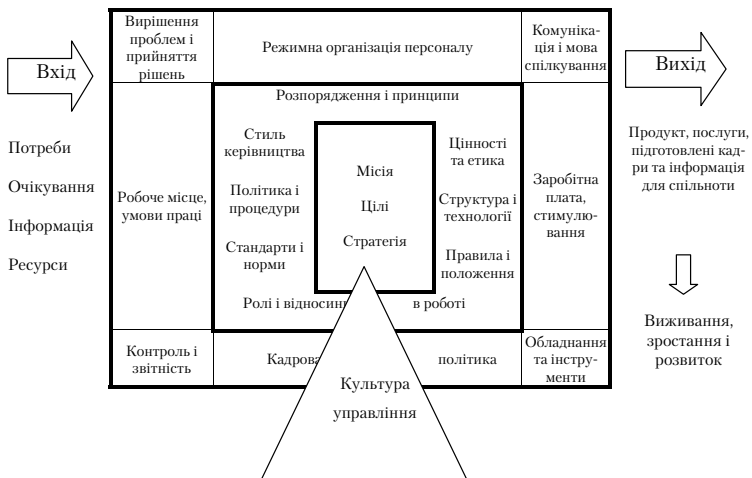


Рис. 11.3. Взаємодія корпоративної культури та культури управління

Важливе значення в аналізі корпоративної культури мають відповіді на такі запитання.

- Чи існують цінності, які поділяють усі співробітники компанії і який їхній зміст?
- Чи є розходження між реальними та продекларованими керівництвом цінностями?
- Які норми поведінки співробітників?
- Які етичні стандарти розмежовують «припустиме» і «недозволене»?
- Який управлінський стиль домінує на фірмі?
- Які процедури вирішення конфліктів?

Виділяють дві ключові характеристики корпоративної культури. Перша — *інтенсивність* — являє собою «ступінь згоди співробітників підрозділу фірми у відношенні норм, цінностей, етичних стандартів. Як правило, нові фірми чи фірми, що знаходяться в процесі трансформації, мають менш інтенсивну культуру. Друга характеристика — *інтегрованість* — визначає «ступінь відповідності норм, цінностей і етичних стандартів між різними підрозділами фірми». Так, досить часто високодиверсифіковані компанії демонструють поєднання високої інтенсивності культури окремих підрозділів з відносно низьким рівнем інтегрованості загальної корпоративної культури.

Проблема організації із сильною корпоративною культурою полягає в тому, що зміни в місії, цілях і стратегіях навряд чи будуть успішними, якщо вони суперечать існуючій культурі. Як відзначає Е. Бурек, «корпоративна культура має чітко виражену тенденцію перешкоджати змінам, тому що причина самого факту її наявності ґрунтується на підтримці стабільних взаємовідносин і норм поведінки».

Оптимальною можна назвати таку культуру, яка найкраще підтримує місію, цілі та стратегії фірми. Таким чином, *корпоративна культура повинна впливати зі стратегії*. У випадку виходу за рамки повної відповідності з культурою будь-яка серйозна зміна в стратегії повинна вести до модифікації корпоративної культури.

Отже, на етапі реалізації нової або зміни стратегії найважливішими завданнями менеджменту є:

- визначення того, що саме конкретна зміна в стратегії означає для корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі;

- вирішення того, чи очікувані результати виправдовують витрати, понесені на зміни в культурі.

Важливо також оцінити сумісність стратегії й культури фірми.

За реалізації нової стратегії Дж. Хангер і Т. Вілен рекомендують відповісти на такі запитання:

1. *Чи сумісна запланована стратегія з існуючою корпоративною культурою?* Якщо так, необхідно приступати до швидкої її реалізації.

2. *Якщо стратегія несумісна з існуючою культурою, чи може культура бути легко модифікована для забезпечення більшої відповідності з новою стратегією?* Якщо так, то можна обережно приступати до реалізації стратегії, здійснюючи при цьому невеликі структурні модифікації; впроваджуючи програми навчання та розвитку співробітників і/чи призначаючи нових менеджерів, особистісні й професійні характеристики яких мають велику відповідність до вимог стратегії.

3. *Якщо культура не може бути легко змінена для забезпечення сумісності з новою стратегією, то чи повинен менеджмент внести значні організаційні зміни та піти на можливі затримки в термінах реалізації стратегії, а також збільшення витрат?* Якщо так, то варто організувати новий структурний підрозділ для реалізації цієї стратегії.

4. *Якщо менеджмент не бажає йти на істотні організаційні зміни, як і раніше, то чи він орієнтований на реалізацію обраної стратегії?* Якщо так, то варто знайти партнера для організації спільного підприємства чи запросити іншу компанію для реалізації стратегії на контрактній основі? Якщо ні, то необхідно формувати іншу стратегію.

Визначивши необхідні зміни корпоративної культури для реалізації стратегії, потрібно дотримуватися таких умов трансформації корпоративної культури: головний керівник повинен мати чітке стратегічне бачення майбутнього стану компанії; на підставі цього бачення потрібно визначити ключові умови, необхідні для успіху. Вище керівництво повинно приділяти величезну увагу забезпеченню інформованості співробітників усіх рівнів компанії відносно: поточного стану компанії порівняно з конкурентами; бачення того, якою компанія повинна стати, коли це може бути досягнуто; прогресу компанії на шляху до цільових орієнтирів.

#### 11.4. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам

Реалізація нової стратегії завжди означає, що фірма буде проводити зміни. При цьому будь-які, навіть ретельно підготовлені зміни, натикаються на опір груп чи окремих співробітників фірми. Опір змінам пов'язаний з порушенням наступності структури та влади, тривогою, що виявляється в неконструктивній реакції персоналу у відповідь на невідомість і пов'язану з нею потенційну загрозу, в тому числі втрати контролю.

З появою систематизованого управління стратегіями головна увага була сконцентрована на двох аспектах. Перший — це логіка й методи аналізу стратегій (формулювання стратегій), другий — проектування систематичного процесу (стратегічне планування), в рамках якого керівники взаємодіють для формулювання стратегії.

*Під опором розуміють багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу стратегічних змін.* Цей опір виявлявся завжди у відповідь на будь-які зміни. У процесі змін часто спостерігаються:

- відстрочки початку процесу змін;
- непередбачені затримки впровадження та інші складності, що сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими;
- спроби саботувати зміни всередині організації чи «втопити» їх у потоці інших важливих справ.

Щоб подолати такий опір, розроблено метод, який допускає послідовне здійснення 12-ти кроків, пов'язаних з трьома типовими організаційними завданнями управління змінами:

- формуванням політичної динаміки на підтримку змін;
- забезпеченням мотивованості до змін;
- підтримкою ефективного контролю над процесом трансформації.

##### ***Дії щодо формування політичної динаміки в підтримку змін***

*Крок 1. Забезпечення підтримки всіх груп влади усередині фірми.* Широкому розповсюдженню планованих змін повинно передувати одержання підтримки з боку провідних керівників фірми. Крім того, необхідна робота з виявлення неформальних лідерів — лідерів думок — і залучення їх у процес формування сприятливого для

здійснення змін організаційного клімату. Варто враховувати, що в будь-якій ситуації існує лише невелика кількість людей, чия участь із самого початку є абсолютно необхідною. Як відзначає Д. Недлер, успішні менеджери споконвічно орієнтуються на дійсно ключових людей, а потім забезпечують участь інших. За пріоритетністю методи забезпечення підтримки ранжуються так: запрошення до участі (надають можливість співробітникам ототожнювати себе зі змінами); переконання (застосовується для забезпечення підтримки людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії проектування змін; підтримка з боку цієї категорії може бути досягнута за рахунок апелювання до найбільш значимих цінностей організації); формальні та неформальні стимули (включаючи можливість одержати нове завдання, зробити новий крок у кар'єрі, створення відчуття підвищення статусу тощо).

Крім того, часто може застосовуватися:

- ізоляція (іноді цей прийом застосовується у відношенні до людей, які важливі для організації, але при цьому навряд чи будуть підтримувати зміни на початкових етапах трансформації);
- збереження позицій таких людей у службовій ієрархії звичайно супроводжується діями, спрямованими на створення їх дистанційності від вирішення завдань, безпосередньо пов'язаних зі змінами;
- «вентилювання» (практика показує, що звільнення невеликої кількості керівників вищої ланки, незважаючи на їхній інтелект, знання та досвід, не здатних з різних причин інтегруватися в нове життя організації, є неминучим).

*Крок 2. Формування стилю поведінки, орієнтованого на лідерство.* У забезпеченні підтримки змін особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, термінологія, якою вони оперують, як поводяться привселюдно, а також використання механізмів винагороди та покарання. Спостереження співробітників за лідером особливо інтенсивне на початкових стадіях трансформації.

*Крок 3. Навмисне використання символів і термінології зміни.* Прикладом, успіх фірм у реалізації філософії тотального управління якістю значною мірою ґрунтувався на активному використанні термінів типу «постійні поліпшення» (тривалі вдосконалення) і «дисципліна процесів» (*process discipline*), що поступово органічно увійшли в повсякденний лексикон співробітників цих фірм.



*Крок 4. Визначення точок стабільності.* Усі співробітники повинні знати, що представники вищого керівництва, навіть якщо вони недавно прийшли на фірму, не відмовляються від цінностей минулого та не зневажають тим, що було досягнуто до цього. Відповідно в процесі пояснення необхідності змін лідерам фірми варто визначити чітку та зрозумілу всім позицію щодо того, *що не буде змінюватися.*

*Крок 5. Створення почуття незадоволеності поточним станом.* Як відзначає Д. Лоуренс, «люди не хочуть змін доти, доки вони не будуть абсолютно переконані в неприйнятності поточного варіанта розвитку подій». На думку Д. Недлера, розуміння цієї неприйнятності повинне забезпечуватися на інтелектуальному та емоційному рівнях. У досягненні інтелектуального впливу важливо надавати інформацію, яка показує проблеми поточного стану. Особливу роль автори цього підходу відводять бенчмаркінгу. Недлер підкреслює, що більшість людей має тенденцію оцінювати свою результативність досить високо, поки не зіштовхнеться з порівняльними цифрами ззовні. Забезпечення ефекту на емоційному рівні може бути досягнуто за рахунок використання «сценарію катастрофи», пов'язаного з уявленням можливих наслідків відсутності змін.

*Крок 6. Залучення співробітників до планування й здійснення перетворень.* Існують, як мінімум, три причини того, що активна участь великої кількості співробітників у плануванні й здійсненні змін забезпечує успіх.

По-перше, в процесі участі люди формують почуття «власності», що дозволяє сприймати зміни як щось безпосередньо пов'язане з їхньою працею. Тому успіх перетворень вони розглядатимуть, зокрема, й як своє особисте досягнення. По-друге, участь формує краще розуміння ситуації і проблем. По-третє, чим більше співробітників бере участь у плануванні змін, тим більша ймовірність появи нових корисних ідей щодо ефективного здійснення перетворень.

*Крок 7. Формування системи винагороди в підтримку змін.* Авторитет змін, довіра до них значно знизяться, якщо системи оцінки та винагороди не відповідатимуть вимогам нових стратегій.

*Крок 8. Надання часу й можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого.* Мотивованість рідко забезпечується миттєво. Співробітники повинні мати час для аналізу й адаптації до нових реалій. Це важливо тому, що опір змінам обернено пропорційний періоду часу, протягом якого вони відбуваються, як відзначає І. Ансофф.

*Крок 9. Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану фірми та доведення його до відома всіх працівників.* Практично неможливо керувати трансформацією, якщо працівники не мають уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни (якщо це уявлення не сформоване у вищих керівників, то зміни стають просто небезпечними!). Таким чином, завдання лідерів фірми — якнайповніше описати її майбутній стан і довести це до відома всіх співробітників. Украй важливим тут є планування ефективної системи комунікації.

*Крок 10. Використання інтегрального (системного) підходу.* Будучи послідовником системного підходу, що допускає забезпечення відповідності між різними організаційними сферами, Д. Недлер відзначає, що кожна з них повинна розглядатися як можливість для поглиблення та прискорення змін.

*Крок 11. Розроблення спеціальних трансформаційних програм.* Дуже часто зусилля вищого керівництва фірми концентруються лише на управлінні поточним станом і плануванні того, де фірма буде в майбутньому. При цьому без уваги залишається «просто» запитання: як забезпечити цей перехід? Практика успішних організацій показує необхідність розробити спеціальні програми управління трансформацією, що включають такі елементи:

- *план трансформації.* Як підкреслює Д. Недлер, перед тим як тривога та невизначеність паралізують усю організацію, необхідно мати план, що визначає зміст і послідовність дій, розподіл функцій і відповідальності між менеджерами;
- *менеджер трансформації.* Вкрай важлива персоніфікація керівництва. Якщо один співробітник не буде наділений повноваженнями та відповідальністю за управління трансформацією, то ця трансформація просто не буде успішною;
- *ресурси для трансформації.* Ефективна трансформація звичайно допускає великі витрати, включаючи час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання своїх безпосередніх обов'язків тощо. Непродуманість питань, що стосуються ідентифікації, розподіл необхідних для трансформації ресурсів, як показує практика, може в підсумку призвести до виникнення значно більших витрат;
- *трансформаційні структури.* Жоден менеджер не може ефективно функціонувати за відсутності допомоги та підтримки

трансформаційної команди. Дуже ефективними, на думку Д. Недлера, можуть стати неформальні механізми, зокрема команди з проектування, експериментальні підрозділи.

*Крок 12. Формування системи зворотного зв'язку.* Навряд чи можна прогнозувати успіх трансформації, якщо менеджери не розробили системи інструментів, за допомогою яких можна на постійній основі перевіряти «температуру організації», визначати, які з елементів програми змін працюють, а які ні. Ефективним є використання таких методів аналізу, як фокусні групи, опитувальні листи, а також формальні та неформальні інтерв'ю.

Практика багатьох фірм показує необхідність системи формування гідних лідерів змін, тому що саме їх особисті та професійні якості значною мірою визначають ймовірність змін. Російські вчені П. Забелін і Н. Моїсеєва визначають риси ідеального лідера для керування змінами [4]:

- здатність змінюватися, прагнути постійного самовдосконалення та навчання, а також спонукати до цього інших;
- гнучкість мислення, тобто здатність безболісно модифікувати свою точку зору, обираючи краще з безлічі думок;
- системність мислення та високі аналітичні здібності;
- значна сила впливу на інших, психофізична витривалість;
- впевненість у собі та здатність зберігати бадьорість духу навіть у найкритичніших ситуаціях;
- глибокі знання та багатоплановий досвід у сфері управління.

Вищі керівники фірм натрапляють на «парадокс стратегічного управління». З одного боку, на них лежить відповідальність за підтримку організаційної ефективності та внутрішньофірмової стабільності з метою забезпечення передбачуваних показників фінансової результативності. З іншого боку, вони повинні бути здатні швидко змінювати організацію, адекватно реагуючи на загрози та можливості зовнішнього середовища.

На думку Р. Катца, ефективний менеджмент визначається правильним поєднанням трьох основних типів навичок: технічних (відбивають здібності менеджера використовувати технологію для рішення організаційних завдань), кадрових (відбивають здатності менеджера працювати з людьми для досягнення організаційних цілей) і концептуальних (відбивають здатність менеджера системно

аналізувати особливості організації, вплив на неї зовнішнього середовища та вплив самої організації на середовище).

Р. Катц також вважає, що оптимальне поєднання цих трьох типів навичок залежить від рівня корпоративного управління. Численні дослідження роботи керівників різних фірм підтверджують його гіпотезу. Необхідність технічних навичок зменшується, а концептуальних зростає в разі просування від лінійного рівня до рівня вищого менеджменту. Ця трансформація, на думку Дж. Хангера і Т. Бачена, дуже важлива, тому що саме концептуальна робота, виконувана керівниками вищої ланки, формує серце стратегічного управління.

Залежно від стану основних чинників, які потребують змін, а саме — стан ринку, галузі, організації, продукту, можна виділити такі типи змін:

- перебудова організації передбачає фундаментальні зміни в організації, які зачіпають її місію та організаційну культуру. Цей тип змін може виникнути тоді, коли організація змінює свою галузь та відповідно змінюється її продукт і місце на ринку. Дуже великі зміни відбуваються в разі створення нової організаційної культури, в технологічній галузі, а також у питаннях трудових ресурсів;
- радикальні перетворення, якщо організація не змінює своєї галузі, але, наприклад, зливається з аналогічною організацією. В такому разі злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують сильних змін усередині організації, особливо це стосується організаційної структури;
- помірні перетворення здійснюються тоді, коли організація виходить з новим продуктом на ринок та намагається захопити покупця. В цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо тієї його частини, яка пов'язана із загостренням уваги до продукту. Ці зміни не суттєві, вони не змінюють діяльності організації в цілому.

Будь-які зміни натрапляють на опір, який може бути таким сильним, що його не в змозі подолати ті, хто проводить ці зміни. Тому для того щоб здійснити зміни, треба як мінімум:

- проаналізувати та передбачити, на який опір можуть натрапити заплановані керівництвом зміни;

- зменшити до мінімуму цей опір (потенційний та реальний);
- установити статус-кво нового стану організації.

Носіями опору, як і носіями змін, є люди. Люди лякаються, що зміни в організації зачеплять їх інтереси (роботу, місце в організації). Тому вони заважають змінам. Керівництво на підставі бесід, анкетування та інших форм збирання інформації повинно з'ясувати, яка реакція буде на зміни, хто із співробітників займатиме яку позицію. Щоб зменшити потенційно можливий опір, треба об'єднати людей у творчі групи, які сприятимуть змінам, заохотити широкий загал співробітників до виконання програми змін, провести роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін (щоб досягти цілей організації).

Керівникам, які впроваджують зміни, слід демонструвати високий рівень впевненості в необхідності змін, намагатися бути послідовними в реалізації програми змін. Треба пам'ятати, що в ході зміни позиція людей може змінюватися (рис. 11.4).

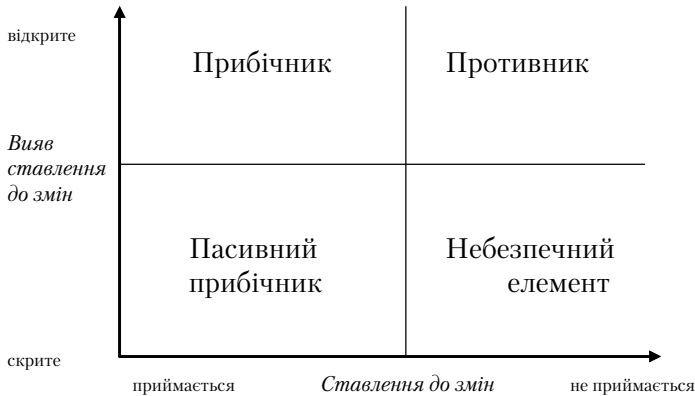


Рис. 11.4. Матриця «зміни – опір»

Великий вплив на те, як подолати опір, має стиль проведення змін. Керівник може бути жорстким та непохитним під час подолання опору, а може виявити гнучкість. Вважається, що автократичний стиль корисний тільки в специфічних ситуаціях, які потребують негайного втілення дуже важливих змін. У більшості випадків, вважають

спеціалісти-дослідники, вважається слухним партисипативний стиль, коли керівництво зменшує опір змінам, заохочуючи на свою сторону тих, хто спочатку чинив опір змінам.

При розв'язанні конфліктів, які можуть виникати в організації, керівники можуть використовувати різні стилі їх вирішення:

- 1) конкурентний стиль (ґрунтується на силі, наполяганні, ствердженні своїх прав, визначенні переможця та переможеного);
- 2) стиль самоусування (керівництво демонструє низьку наполегливість, в той же час шукає шляхи співробітництва з незгодними членами організації);
- 3) стиль компромісу (помірне наполягання керівництва на виконанні підходів вирішення конфлікту та одночасно помірنا спрямованість керівництва до кооперації з тими, хто опирається);
- 4) стиль співробітництва (характеризується тим, що керівництво намагається реалізувати свої підходи до проведення змін і кооперувати з незгодними членами організації).

Який саме стиль застосувати, залежить від ситуації: які зміни впроваджуються, які завдання вирішуються, який опір триває (які сили чинять опір). Неправильно вважати, що конфлікт завжди має негативний, руйнівний характер. Будь-який конфлікт містить у собі негативні й позитивні елементи. Якщо домінує негативний елемент, то він руйнівний, і тоді треба застосувати будь-який стиль, здатний ефективно запобігти руйнівним наслідкам конфлікту. Якщо домінує позитивний елемент, то він приведе до позитивних результатів (підвищення поінформованості про те, що відбувається, сприяє розширенню позитивних результатів від проведених змін).

## 11.5. Стратегічний контроль

*Стратегічний контроль* — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установалення стійкого зворотного зв'язку [12].

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) установа правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;
- 5) прийняття коригуючих заходів.

*Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники будуть виконувати в процесі його організації такі рекомендації:*

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).
2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).
3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.
4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.
5. Розробіть плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.
6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.
7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

Контроль — необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установа стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених 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 і ресурсних стратегій здійснюється на середньому та нижньому рівнях управління, тому необхідно, щоб стандарти відображали не тільки результати діяльності певного підрозділу, а й усталювалися з урахуванням вимог вибраних базової та конкурентної стратегій. Наприклад, для контролю здійснення конкурентної стратегії можуть бути використані стандарти, показані в табл. 11.10.

Таблиця 11.10

## Стандарти виконання конкурентної стратегії

Рівень значимості	Ранг значимості	Стандарт
Високий	10	Власність на стандарт (організація випускає продукцію, яка є стандартом у галузі)
	9	Управління ланцюгом цінності
	8	Домінуюча позиція в галузі
Середній	7	Стосунки з клієнтом
	6	Торгова марка
Низький	5	Дворічне лідерство в галузі
	4	Однорічне лідерство в галузі
Незначний	3	Масовий товар з 20% перевагою у витратах
	2	Масовий товар з витратами, як у конкурентів
	1	Масовий товар з витратами вищими, ніж у конкурентів

Контроль, за визначенням П. Друкера [3], та визначення напрямку — це синоніми. Основне завдання контролю — виявити проблеми та 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. Створення



місії, розроблення цілей, планування, створення організаційних структур, мотивацію не можна розглядати окремо від контролю.

Стратегічний контроль має свої особливості (табл. 11.11).

Таблиця 11.11

**Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю [3, с. 219–220]**

Тип/ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Зовнішнє середовище та підприємство: адаптація	Підприємство: економічна ефективність і рентабельність виробництва
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне та оперативне управління
Цілі	Забезпечення виживання. Проведення антикризової політики. Потенціал успіху	Забезпечення прибутковості та ліквідності
Головні завдання	1. Участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства	1. Керівництво при плануванні та розробленні бюджету (поточне та оперативне планування)
	2. Відповідальність за стратегічне планування	2. Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління
	3. Розроблення альтернативних стратегій	3. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно встановлених поточних цілей
	4. Визначення «критичних» зовнішніх і внутрішніх умов, покладених в основу стратегічних планів	4. Порівняння 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

Продовження табл. 11.11

	6. Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей	6. Мотивація і створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень
	7. Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень	7. Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій і інвестицій)
	8. Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів	
	9. Мотивація та створення інформаційних систем для прийняття управлінських рішень	
	10. Визначення нових можливостей на основі SWOT-аналізу та внесення коректив у стратегічні плани	
Методи та інструменти	Аналіз ринку (аналіз конкурентів; життєвий цикл конкурентної переваги фірми; аналіз кривої успіху; аналіз систем рішень)	Управління за сумами покриття (система «директор-костинг»); метод «стандарт-кост»; граничні величини; оцінки економічної ефективності
Оцінки, розміри	Шанси, ризик, сильні і слабкі сторони	Дохід / Витрати Результати / Дохід

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому під час розроблення 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, яка покладена в його 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 декілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність.

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

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

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

4. 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 робітники 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 своє справжнє завдання, тобто забезпечував досягнення мети організації, у нього повинно бути кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль має бути стратегічним, 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 великим. 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 важливішого 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 та спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

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. Таким чином, система ефективного контролю дає необхідну інформацію до того, як настане криза.

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 потребують менших зусиль, вони більш економічні. Але найважливіше полягає в тому, що якщо система контролю занадто складна, люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, вона не може бути ефективною.

Щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та реалізують її. Якщо контроль потребує непропорційно великих витрат і зусиль,

він буде неефективним. Для того щоб визначити реальне співвідношення витрат і прибутку, необхідно розглядати як довгострокові аспекти контролю, так і короткострокові. Існує тверде правило, що контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення мети, не покращує контролю над ситуацією, а спрямовує роботу хибним шляхом, що призводить до втрати контролю.

З'ясування поточної стратегії дуже важливе, тому що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває організація та які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропонували А. А. Томпсон і Дж. Стрікленд [11]. Вони вважають, що існує п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися з реалізованою стратегією.

Зовнішні фактори:

- розмах діяльності фірми, ступінь розмаїтості виробленої продукції, диверсифікованість фірми;
- загальний характер і природа недавніх придбань фірми та продаж нею своєї частини власності;
- структура та спрямованість діяльності фірми за останній період;
- можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;
- відношення до зовнішніх загроз.

Внутрішні фактори:

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

Обрана стратегія в основному оцінюється у вигляді аналізу достовірності та достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливість здійснення стратегії. В кінцевому результаті процедура оцінювання обраної стратегії полягає в такому: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. Це є

основний критерій оцінювання обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то далі вона оцінюється з таких напрямів:

1) *відповідність* обраної стратегії *стану та вимогам середовища*. Перевіряється те, наскільки стратегія, пов'язана з вимогами основних суб'єктів середовища, якою мірою враховані фактори динаміки ринку та розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг, тощо;

2) *відповідність* обраної стратегії *потенціалу та можливостям фірми*. У даному випадку оцінюється: наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями; чи відповідає стратегія можливостям персоналу; чи забезпечить існуюча структура успішну реалізацію стратегії; чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

3) *прийнятність ризику*, закладеного в стратегії. Виправданість ризику оцінюється за напрямами:

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

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Роль та значення стадії реалізації стратегії.
2. Роль та завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.
3. Розподіл ресурсів для реалізації стратегій за допомогою ланцюжка цінностей.
4. Фінансове планування та бюджетування в процесі реалізації стратегії.
5. Роль корпоративної культури в процесі реалізації стратегії.
6. Формування системи адміністративної підтримки для обраної стратегії.
7. Опір плануванню при реалізації стратегії.
8. Методика подолання опору змінам.
9. Роль та значення контролю в реалізації стратегії.
10. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю.
11. Причини невдач при реалізації корпоративної стратегії.

## ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

### Аналіз ефективності впровадженої системи стратегічного управління

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для підвищення успішної діяльності підприємства недостатньо спланувати та реалізувати модель дій. Розроблена система стратегічного планування передбачає постійну перевірку та коригування стратегії підприємства відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Стратегія оцінюється шляхом порівняння результатів діяльності з цілями. Процес оцінювання застосовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Щоб підвищити ефективність, оцінювання потрібно проводити системно та безперервно.

Система стратегічного контролю складається з таких етапів:

- визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- визначення стандартів і норм забезпечення об'єктивності оцінок;
- установа правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- порівняння досягнутих параметрів робіт з установленими стандартами та нормами;
- прийняття коригувальних заходів.

Проведення етапів контролю процесу стратегічного управління входить до обов'язків керівників середньої ланки, а узгодження результатів та коригувальних заходів — до обов'язків директора підприємства. «Контрольними точками», для яких було визначено нормативні значення найважливіших показників, було обрано 6 місяців (липень N+1 року) після початку робіт та січень N+1 року.

Дані про розміри та темпи зміни частки ринку підприємства «Банкомат-Сервіс» подано в табл. 11.15 та на рис. 11.5 та 11.6.

Таблиця 11.15

## Частка ринку «Банкомат-Сервіс»

Кількість банкоматів		N	N+1 (за кварталами наростаючим підсумком)			
Усього, од.		255	283	310	345	368
«Банкомат-Сервіс»	Кількість, од.	62	64	66	103	107
	Частка ринку, %	<b>24,31</b>	<b>22,61</b>	<b>21,29</b>	<b>29,86</b>	<b>29,08</b>

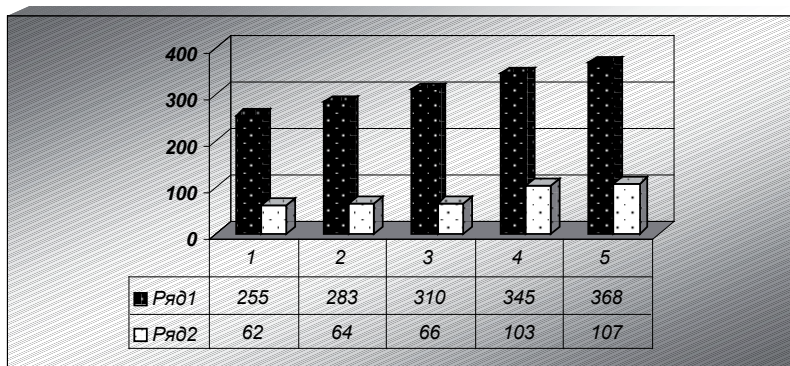


Рис. 11.5. Динаміка зростання місткості ринку та частки «Банкомат-Сервіс» у ньому впродовж N+1 року

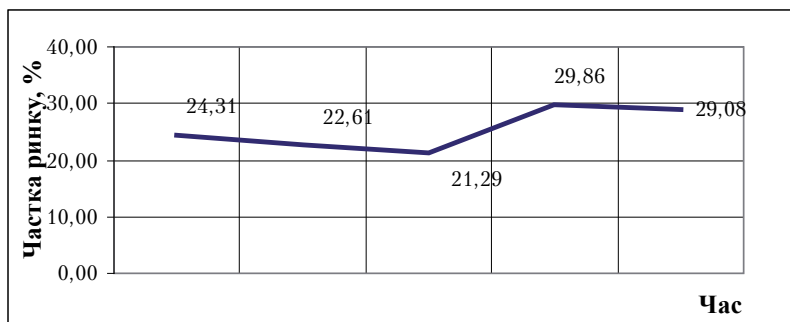


Рис. 11.6. Темпи зміни частки ринку «Банкомат-Сервіс» упродовж N+1 року



Дані про обсяги продажу підприємства за N+1 рік подано в табл. 11.16 та на рис. 11.7.

Таблиця 11.16

**Обсяги продажу підприємства за N+1 рік**

Квартал	Обсяги продажу	
	од.	тис. грн
I	2	246,17
II	2	397,58
III	37	4113,14
IV	4	551,43
Усього	45	5308,32

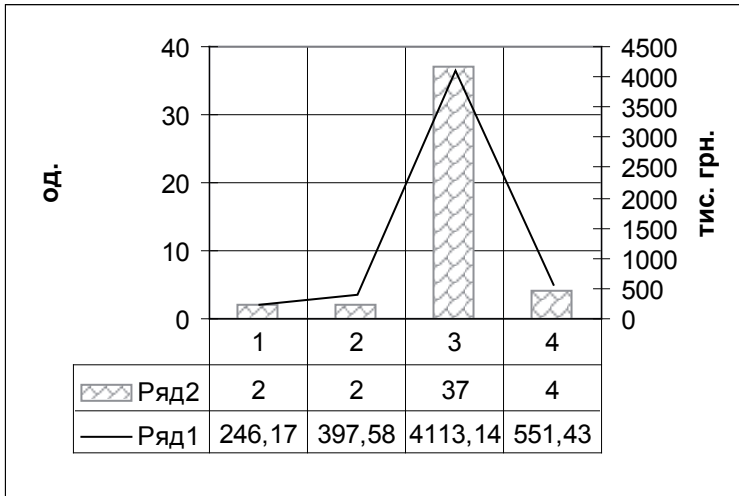


Рис. 11.7. Динаміка зміни обсягів продажу в кількісному та вартісному вираженні підприємства «Банкомат-Сервіс» упродовж N+1 року

Фактичний показник частки ринку станом на 01.01.N+1 р. становив 29,08%, що менше 30% (нормативний показник), пояснюється збільшенням нестабільності зовнішнього середовища в четвертому кварталі N+1 року у зв'язку з виборами президента та відповідними змінами політичної ситуації в країні, що призвело до акумулювання банками своїх коштів у резервних фондах та гальмування ними впровадження карткових платіжних систем. Поліпшення цієї ситуації, а отже, і відновлення зростання попиту на периферійне обладнання для карткових платіжних систем очікується в першому півріччі N+1 року.

Ці висновки підтверджуються також значно більшими темпами зростання обсягів продажу та частки ринку підприємства в третьому кварталі N+1 року, ніж темпи їх падіння в четвертому кварталі того самого року.

Проведення моніторингу за фінансовим становищем підприємства та розрахунок фінансових коефіцієнтів були проведені за методикою, детально розглянутою під час проведення стратегічного аналізу.

Продуктивність праці оцінювалася за двома критеріями: тривалістю проекту та показником понаднормової праці. Нормативне значення тривалості проекту, виконання якого закінчилося в грудні N+1 року, було розраховане за методикою, описаною у виробничій стратегії (оперативно-календарне планування за сітьовими графіками), тоді як фактичне значення тривалості проекту було визначене після завершення виготовлення проекту з врахуванням відхилень та випереджень графіка (табл. 11.17). Показник понаднормової праці, виходячи з реальних даних про тривалість праці робітників підприємства впродовж N+1 року, було розраховано за формулою

$$K_{II} = \left( \frac{\Phi_{д}}{\Phi_{р}} - 1 \right) \times 100 \approx 6,2\%,$$

де  $\Phi_{д}$  — дійсний фонд відпрацьованих годин за N+1 рік;

$\Phi_{р}$  — номінальний річний фонд робочого часу всього персоналу підприємства для 8-годинного робочого дня.

Ступінь задоволеності робітників підприємства умовами праці було оцінено за показниками плинності кадрів та кількості прогулів. Показник плинності кадрів було розраховано за такою формулою:

$$K_{ПЛ} = N_{ВИБ} / (N_{Ф}^{II} + N_{ПР} - N_{ВИБ}) \times 100 = 2 / (7 + 10 - 2) \times 100 \approx 13,3\%,$$

де  $N_{\Phi}^n$  — кількість працівників підприємства на початку  $N + 1$  року;  
 $N_{\text{ПР}}/N_{\text{ВИБ}}$  — кількість працівників, зарахованих/звільнених з підприємства впродовж  $N+1$  року.

Показник кількості прогулів було розраховано за формулою

$$K_{\text{ПР}} = \Phi_{\text{ПР}}/\Phi_p \times 100 \approx 4,57 \%,$$

де  $\Phi_{\text{ПР}} = [\text{год}]$  — кількість невиходів та запізень на роботу без поважних причин працівників підприємства.

Кількісні та якісні критерії оцінювання та їхні нормативні значення для січня  $N+1$  року представлені в табл. 11.17 та 11.18.

В результаті проведеного стратегічного контролю було зроблено такі висновки:

- єдине помітне відхилення від планових нормативів частки ринку та обсягів продажу, яке сталося внаслідок падіння обсягів продажу в четвертому кварталі  $N+1$  року, потребує при подальшому розробленні цілей та стратегічного набору підприємства звернути особливу увагу на розроблення та своєчасну реалізацію альтернативних варіантів стратегій відповідно до здійснення прогнозованих загроз зовнішнього середовища;
- перевищення планового показника чистого прибутку навіть при менших, ніж планові показники, обсягах продажу потребує при подальшому стратегічному плануванні перегляду стандартів щодо фінансових показників;
- загалом упроваджена система стратегічного планування, включно з розробленими стратегіями, з огляду на майже стовідсоткове досягнення планових нормативів діє ефективно, а отже, в січні  $N+1$  року необхідно розробити стратегічний набір підприємства на  $N+1$  рік шляхом коригування існуючих стратегій відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ та результатів цього стратегічного контролю.

Завдяки перевагам системи стратегічного планування на підприємстві «Банкомат-Сервіс» було впорядковано та підвищено ефективність таких основних видів управлінської діяльності, як розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне стратегічне передбачення. Завдяки цьому підприємство досягло бажаного рівня рентабельності та поновило своє положення в стратегічній зоні господарування.

Таблиця 11.17

**Аналіз ефективності реалізації стратегії  
за кількісними показниками оцінки**

Назва показника	Значення		
	Планове	Фактичне	Виконання плану, %
Частка ринку, %	30	29,08	96,93
Обсяги продажу в кількісному вираженні (банкомати), од.	51	45	88,24
Обсяги продажу у вартісному вираженні (проекти), тис. грн	5400	5308,32	98,3
Економічна рентабельність, %	40	39,76	99,4
Комерційна рентабельність, %	10	10,5	105
Фінансова рентабельність, %	60	61,04	100,07
Чистий прибуток, тис. грн	540	557,37	103,22
«Кислотний тест», %	60	60,87	101,45
Коефіцієнт автономії, %	67	66,84	97,76
Тривалість проекту, нормо-год	2880	2240	77,8
Показник понаднормової праці, %	7	6,2	88,6
Кількість робочих місць у функціональних відділах, од.	10	10	100
Плинність кадрів, %	15	13,3	88,7
Кількість прогулів, %	5	4,57	91,4
Час, затрачений на програму навчання працівників функціональних відділів, год	600	590	98,3
Витрати на програму навчання одного працівника, грн..	750	765	102
Виплати з прибутку на заробітну плату працівникам, тис. грн	260,28	268,65	103,22

**Аналіз ефективності реалізації стратегії  
за якісними показниками оцінки**

Назва якісного показника	Характеристика, складові (станом на 01.01.N+1 року)
Розширення обсягу послуг клієнтам	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Конструкторська розробка проектів, техніко-економічний аналіз, розробка технічного завдання.</li> <li>➤ Поставка банківського обладнання самообслуговування та програмного забезпечення для організації мереж банкоматів.</li> <li>➤ Інтеграція банкоматів в існуючі платіжні системи.</li> <li>➤ Сервісне обслуговування банківського обладнання самообслуговування.</li> <li>➤ Розробку програмного забезпечення банкоматів та адаптація існуючого ПЗ для обслуговування чіпових пластикових карток та для іншої мети.</li> <li>➤ Навчання користувачів експлуатації та обслуговуванню банкоматів</li> </ul>
Інновації, впроваджені в продукцію	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Виготовлення програмного забезпечення модульної структури з метою виконання банкоматом мінімуму основних операцій в умовах вітчизняних платіжних систем (видача готівки, платежі, переведення грошових засобів, роздрукування поточного стану особистого рахунка, приймання грошей на збереження з наступною інкасацією, документальне підтвердження проведеної операції, зчитування необхідної інформації з карток, запис із картки).</li> <li>➤ Діалог машини з користувачем: установлення за бажанням клієнтів у банкоматі сигналізації з відеокамерою, програмованих індикаторів для привернення уваги користувача до пристроїв введення/виведення, захисту віконеч прийому/видачі від вандалізму, кольорового графічного дисплею VGA зі зворотного боку банкомату для проведення діагностики та виконання операторських завдань.</li> <li>➤ Установлення в банкоматі депозитарію конвертів, модуля «інтелектуального» депозитарію, пристрою видачі монет.</li> <li>➤ Виготовлення програмного забезпечення з метою можливості проведення діалогу банкомата з користувачем англійською, російською чи українською мовами за вибором користувача.</li> </ul>

## Продовження табл. 11.18

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розроблення відповідно до бажання клієнта «зовнішнього вигляду» діалогового монітору банкомата</li> </ul>
Розробки НДПКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розроблення клієнта BGS (підтримка банкоматами IBM/Diebold смарт-карток стандарту BGS).</li> <li>➤ Розроблення термінальної програми для банкоматів Siemens ProCash400.</li> <li>➤ Розроблення моніторингу банкоматів фірми IBM/Diebold на роутері.</li> <li>➤ Розроблення моніторингу користувачів, підключених до роутера (часовий облік праці)</li> </ul>
Поглиблення знання ринку та потреб споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Упровадження комп'ютеризованої системи проведення маркетингових досліджень та бази даних про стан зовнішнього та проміжного середовища.</li> <li>➤ Щоквартальне опитування клієнтів щодо ступеня задоволеності їхніх потреб та якості виконання проектів</li> </ul>

Проведений на початку N+1 року стратегічний контроль показав, що впроваджена система стратегічного управління з огляду на досягнуті результати (станом на 01.01.N+1 р. частка ринку — 29,08%, рівень комерційної рентабельності — 11%) функціонує ефективно, а тому для зміцнення лідируючого положення підприємства в стратегічній зоні господарювання необхідно розробити стратегію розвитку підприємства на N+1 рік з подальшим використанням стратегічного підходу до управління підприємством.

## ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ

1. *Виханский О. С.* Стратегическое планирование. — М.: Гардарики, 1999.
2. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб: Питер, 1999.
3. *Друкер П. Ф.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М., 1998.
4. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
5. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. — СПб, 2000.
6. *Мандрица И. В.* Стратегия развития строительного предприятия в регионе. — СПб: СПбГУЭФ, 2007.

7. Мандрица И. В., Федосеев И. В. Экономическая эффективность стратегического плана развития строительного предприятия и системы стратегического планирования в современных условиях // Проблемы современной экономики / Евразийский международный научно-аналитический журнал. — 2008. — № 1(25).

8. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2001.

9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1999.

10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова — СПб: Спец. л-ра, 1996.

11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.

12. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. — Вип. 6. Чернівці. — 2005. — С. 191–196.

13. Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 1972.

14. Thompson A.J., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1984.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Людмила Євгеніївна ДОВГАНЬ  
Юрій Васильович КАРАКАЙ  
Ліна Петрівна АРТЕМЕНКО

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*2-ге видання*

Керівник видавничих проєктів – Сладкевич Б. А.

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 03.11.2010. Формат 60x84<sup>1/16</sup>  
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgСТТ.  
Умовн. друк. арк. 24,75. Наклад – 700 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс 044-425-01-34  
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95  
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: www.cul.com.ua

Свідцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006