НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра підприємництва та організації агробізнесу

"**ЗАТВЕРДЖУЮ**"
Декан факультету
_____ Діброва А.Д.
"___"_____2019 р.

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
підприємництва та організації агробізнесу
Протокол №18 від "04"червня 2019 р.
Завідувач кафедри
_____ Ільчук М.М

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

05 – Соціальні та поведінкові науки

051 - Економіка

Розробники: к.е.н. доцент Любар Р.П

Київ – 2019 р.

1. **Опис навчальної дисципліни**

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Бакалавр	
Галузь знань	05 – Соціальні та поведінкові науки	
Спеціальність	051 - Економіка	
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	Обов'язкова
Загальна кількість годин	120	120
Кількість кредитів ECTS	4	4
Кількість змістових модулів	2	2
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	-
Форма контролю	*Екзамен*	*Екзамен*
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	денна форма навчання (СТ)	Заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	4	4	4
Семестр	8	8	9
Лекційні заняття	*15 год.*	*15 год.*	*8 год.*
Практичні, семінарські заняття	*30 год.*	*30 год.*	*8 год.*
Самостійна робота	*75 год.*	*75 год.*	*104 год.*
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	*4 год*	*4 год*	4

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета*:* засвоєння теоретичних засад стратегічного планування, оволодіння навичками та інструментарієм стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства.

Завдання: освоєння інструментарію, розроблення стратегій підприємства і вибору стратегічних альтернатив; розвиток навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни; оволодіння методом кейс аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен ***знати*****:** предмет дисципліни «Стратегія підприємства»; загальні поняття та підходи до формування стратегії підприємства; основні правила формування стратегій підприємства та проведення стратегічного аналізу; критерії

класифікації стратегії підприємства та обґрунтування вибору певної стратегії; питання управління стратегічною діяльністю підприємства.

вміти: правильно застосовувати різноманітні методи аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; використовувати методи та моделі для обґрунтування стратегії підприємства на певному рівня управління; формувати систему цілей та критеріїв оцінки їх досягнення для забезпечення розвитку підприємства;

2. **Програма та структура навчальної дисципліни для:**

– повного терміну денної та заочної форми навчання;

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	л	і	с.р		л	п	л	і	с.р.
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	13	14
Змістовий модуль 1. Стратегічний контекст підприємства												
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.	4	2	2				2	2				6
Тема 2. Місія та цілі підприємства	4	2	2			2	2		2			8
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства	2		2				2					6
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	4	2	2				2					8
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	3	1	2				2		2			6
Тема 6. Стратегії бізнесу	2		2			2	2	2				6
Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	4	2	2									6
Разом за змістовим модулем 1	23	9	14			4	8	4	4			46
Змістовий модуль 2. Назва												
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	4	2	2					2				8
Тема 19. Корпоративна стратегія підприємства	2		2			2						6
Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства	2		2			2		2				8
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	4	2	2						2			6
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії	2		2			2						8

підприємства												
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії	2		2			2						6
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	4	2	2									8
Тема 15. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	2		2			2						8
Разом за змістовим модулем 2	22	6	16			4		4	4			58
Усього годин	45	15	30			75	16	8	8			104

1. **Програма та структура навчальної дисципліни для:**

– скороченого терміну денної та заочної форми навчання.

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	л	і	с.р		л	п	л	і	с.р.
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	13	14
Змістовий модуль 1. Стратегічний контекст підприємства												
Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.	4	2	2				2	2				6
Тема 2. Місія та цілі підприємства	4	2	2			2	2		2			8
Тема 3. Стратегічний контекст підприємства	2		2				2					6
Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	4	2	2				2					8
Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	3	1	2				2		2			6
Тема 6. Стратегії бізнесу	2		2			2	2	2				6
Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	4	2	2									6
Разом за змістовим модулем 1	23	9	14			4	8	4	4			46
Змістовий модуль 2. Назва												
Тема 8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства	4	2	2					2				8
Тема 19. Корпоративна стратегія підприємства	2		2			2						6

Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства	2		2			2		2				8
Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі	4	2	2						2			6
Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства	2		2			2						8
Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії	2		2			2						6
Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства	4	2	2									8
Тема 15. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	2		2			2						8
Разом за змістовим модулем 2	22	6	16			4		4	4			58
Усього годин	45	15	30			75	16	8	8			104

1. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	2
2	Стратегічний контекст підприємства	2
3	Визначення місії та цілей підприємства	2
4	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	2
5	Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	2
6	Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	2
7	Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	2
8	Стратегії бізнесу підприємства	2
9	Стратегія, диверсифікація діяльності підприємства, поняття	2
10	Стратегія зовнішнього розвитку підприємства	2
11	Корпоративна стратегія підприємства	2
12	Методи формування стратегії розвитку підприємства	2
13	Альтернативність у стратегічному виборі	
14	Декомпонування корпоративної стратегії	2
15	Оцінка стратегічної позиції підприємства в контексті задач діагностики потенціалу виживання	2

2. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами.

1. У чому полягає сутність і зміст стратегічного аналізу?
2. Що є предметом дослідження в стратегічному аналізі?
3. Які основні методи та технічні прийоми застосовують у стратегічному аналізі, в чому полягає їх сутність?
4. З чого складається інформаційна база стратегічного аналізу? Що є джерелом необхідної інформації?
5. Які якісні та кількісні методи прогнозування застосовують у стратегічному аналізі, в чому полягають їх основні ознаки?
6. У чому полягає особливість проведення дискримінантного та кластерного аналізу?
7. У чому полягають основні принципи розробки економічних нормативів?
8. На які групи та за якими ознаками поділяються економічні нормативи? Яке значення вони мають у стратегічному аналізі?
9. Які існують основні методи прогнозування майбутніх цін?
10. За якими ознаками класифікуються виробничі одиниці?
11. З яких основних етапів складається економічне оцінювання виробничих одиниць?
12. За якими ознаками групуються припущення в процесі аналізу напрямів діяльності?
13. Яким чином враховуються припущення при прийнятті кінцевих управлінських рішень?
14. З яких основних етапів складається процес аналізу ресурсного забезпечення підприємства?
15. За допомогою яких прийомів проводиться аналіз забезпечення підприємства матеріально-сировинними ресурсами?
16. Які показники застосовують для оцінювання забезпечення технікою та технологію. У чому полягає їх економічний зміст?
17. За якими напрямами проводиться оцінювання рівня забезпечення кадровими ресурсами?
18. У чому полягає важливість забезпечення підприємства фінансовими ресурсами?
19. У чому особливості інформації як специфічного виду ресурсів підприємства?
20. Назвіть загальні принципи економічної стратегії виробничої програми.
21. Розкажіть як проводиться оцінка стратегії виробничої діяльності.
22. Скільки стадій включає метод точного виміру підсумкових результатів реорганізації?
23. Розкажіть суть оцінки обсягів виробництва.
24. Опишіть виробничу функцію та її значення в стратегічному аналізі обягів виробництва.
25. У чому полягає зміст аналізу фінансового стану?
26. З чого складається фінансова стратегія підприємства та в чому полягає її мета?
27. Які механізми та інструменти використовують під час формування та реалізації фінансової стратегії?
28. Яким чином формується матриця фінансової стратегії?
29. За якими ознаками можна ідентифікувати фінансову кризу на підприємстві?
30. У чому полягають задачі фінансового контролінгу?

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Дисципліна має обсяг ___ годин, що відповідає ___ кредитам. Зміст навчальної дисципліни поділено на ____ змістові модулі.

На вивчення І модуля відведено ___ кредитів ECTS, ІІ модуля – ___ кредитів, 3 модуля – ___ кредитів.

Рейтинг студента з дисципліни визначається за 100-бальною шкалою. Він складається з рейтингу з навчальної роботи, для оцінювання якої призначається 70 балів, і рейтингу з підсумкової атестації (іспиту, заліку) – 30 балів.

Після завершення проведення письмового екзамену за результатами відповідей на екзаменаційний білет обов'язково проводиться співбесіда двома науково-педагогічними (педагогічними) працівниками, які проводили підсумкову атестацію, із здобувачем вищої освіти, після якої визначається остаточна оцінка за складання екзамену − рейтинг здобувача вищої освіти з атестації $R_{АТ}$(не більше 30 балів).

Видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумковаатестації.2.2. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру − осіннього чи весняного, поділяється лекторами на два – три змістові модулі

Заліки для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання проводяться методом тестування.

Методика складання тестових завдань та оцінювання знань здобувачів вищої освіти наведена у методичній розробці «Методика підготовки та проведення тестового оцінювання знань студентів» (Лузан П.Г., Ільїн В.В., Рудик Я.М., Лисенко В.П., Зазимко О.В. Видавничий центр НУБіП України, 2009 р.)

Кожний змістовий модуль теж оцінюється за 100-бальною шкалою (*зазначити критерії оцінки знань студентів зі змістового модуля*)

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{(ДИС)}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{НР}$ (до 70 балів):

$$\mathbf{R_{ДИС} = R_{НР} + R_{АТ}}$$

Співвідношення між національними оцінкамиі рейтингом здобувача вищої освіти

Оцінка національна	Рейтинг здобувача вищої освіти, бали
Відмінно	90-100
Добре	74-89
Задовільно	60-73
Незадовільно	0-59

Рекомендована література

ОСНОВНА

1. Саєнко М. Г.Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2016. – 390 с. https://elearn.nubip.edu.ua/

2. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А. П, Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. та ін. ; за ред. д-р екон. наук, проф. А. П. Наливайка]. — К.: КНЕУ, 2013. — 454 [2] с

3. Стратегія підприємства. Методичні вказівки /Любар Р.П/ - Компринт К. 2018. – 56 с.

4. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. –Суми : Сумський державний університет, 2016. –80с.

5. Стратегіяпідприємства: навч. посібникутестах. /А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко, Ю. Ю. Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 282 с. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій [підручник] / В. П. Сладкевич ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : Персонал, 2008. – 495 с.

6. С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.

ДОДАТКОВА

1. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: [навч. посіб] / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.

2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : Центр учбової лі тера тури, 2009. – 440 с.

3. Тищенко О.М. Стратегія підприємства : [конспект лекцій] / О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 144 с.

4. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. − Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. − 133 с. ISBN

5. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник – Львів, 2004.

6. Наливайко А. П.Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. – К.: КНЕУ, 2000.

7. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – К., 2001.

8. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000.

9. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник/ К.І. Редченко. - 2-е вид., доп. - Львів: Новий світ-2000, 2003. - 272 с.

10. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учебное пособие/ Ю.В. Соболев, Л.В. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. - Харьков: Олант, 2002. - 416 с.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ, КОНЦЕПЦІЇ

1.1. Сутнісно-еволюційний зміст категорії «стратегія»

1.2.Філософська та організаційно-управлінська суть концепції стратегії

1.3. Переваги та недоліки стратегічного мислення

1.1. Сутнісно-еволюційний зміст категорії «стратегія»

Історично поняття *«стратегія»* склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Запозичення категорії *«стратегія»* з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 1950-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Тепер досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення *«стратегії як процесу»* та *«стратегії як результату»* (кінцевого орієнтиру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для організації положення А);

«Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве», бажане для організації положення Б);

«Коли і як ми досягнемо наших цілей?»» тобто як можна перейти з положення А у положення Б.

Визначення *«стратегії як результату»* пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше *стратегію* ототожнюють з *позицією на ринках,* із заходами2, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням *стратегія — це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі,* яку займає підприємство, це — своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як *зразок,* до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. Наприклад, такий підхід використовувала свого часу японська фірма «Камацу», що вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллер». «Катерпіллер» обіймала 60—70 % світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших видів техніки. Нині «Камацу» є головним конкурентом свого «зразка», витісняє його з ринків.

З іншого боку, *стратегію як мету управління* можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу або інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

1.2. Філософська та організаційно-управлінська суть концепції стратегії

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних *концепції стратегії— філософську та організаційно-управлінську.*

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції *стратегію* можна розглядати *як філософію,* якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду *стратегія* являє собою:

♦ позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;

♦ інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;

♦ процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;

♦ відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити *як шаблон* логічної, послідовної *поведінки,* яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегія є найважливішим *елементом самовизначення* підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш грунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, *стратегія* — це «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення *«стратегії»* спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику»). З другого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягнення цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: *«стратегія— це загальний, всебічний план досягнення цілей»* . Ототожнення стратегії й плану випливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія — це специфічний управлінський *план дій,* спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю *стратегія* є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності».

Стратегія тут — *це стрижень,* навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як *«блеф»* чи *«хитрий маневр»*, що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом можна, виробивши «блеф-стратегію», затягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті — бажанні впровадити у своїй організації те, що дало позитивні результати конкурентові.

Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдозразках», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають менеджерам більш критично і уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками.

Те саме мають на увазі, коли визначають *стратегію як «хитрий маневр»,* що допомагає обійти конкурентів.

Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як *стратегія.*

Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї *політики.*

Слід акцентувати увагу на змісті категорії *«політика»* та визначити її взаємозв'язок із стратегіями. У стратегічному управлінні застосовуються такі поняття (вони потім знаходять втілення у певних інструментах впливу) як *«політика» у* розумінні «політика ведення бізнесу» (англійською — policy або business policy), а також «політики» у розумінні «правила та засоби реалізації рішень або планів» (англійською — politics). Для усунення різних тлумачень поняття «політика» у широкому розумінні цього явища, пов'язаних з не завжди коректним перекладом, розкриємо сутність цього явища.

Політика разом з цілями та стратегіями:

♦ визначає особливості функціонування організації, але, на відміну від них у явному вигляді, *не має кількісно визначеного цільового начала;*

♦ несе в собі обмежувальний або припису вальний характер дій або відношень в організації, створює загальну «атмосферу» де й відбувається діяльність.

Найбільш відомими та вживаними на практиці є кадрова, дивідендна, технічна політика, політика спеціалізації та уніфікації виробництва тощо.

«Політика» (у широкому розумінні) визначає сукупність «політик» (у вузькому значенні), тобто певних «правил». Одні правила мають широкий зміст, інші — досить вузький, що стосується окремого боку життя організації, функції або рішення. Загальне для політики та правил, які вона встановлює є те, що вони визначають межі діяльності та поведінки в організації, орієнтуючи тим самим функціонування організації по реалізації стратегій для досягнення цілей.

Багато правил мають довгостроковий характер. Інші — установлюються лише для розробки та реалізації певної стратегії, мети.

Політика може бути *об'єктом управлінського впливу,* якщо стратегічна задача полягає у зміні внутрішніх відносин, організаційної культури тощо. Водночас, політика «пронизує» всю стратегічну діяльність і/або — сприяє виконанню стратегій, або — може вплинути на них так, що вони не виконуватимуться чи зміняться по суті, якщо стратегія і політика не відповідатимуть одна одній.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; наявну політику; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі».

Отже, стратегія**:**

♦ дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

♦ є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

♦ формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

♦ постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

♦ через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

♦ є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;

♦ є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

♦ є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;

♦ є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

♦ є фактором стабілізації відносин в організації;

♦ дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

1.3. Переваги та недоліки стратегічного мислення

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її імовірнісний характер.

Чого не дає стратегія:

♦ негайного результату;

♦ 100 %-вого передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;

♦ продажу товарів у запланованих обсягах;

♦ забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;

♦ 100 % виконання всіх стратегічних настанов;

♦ визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;

♦ обов'язкового забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі (але водночас відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Урахування позитивних сторін та обмежень стратегії як явища в управлінській сфері, дозволяє сформулювати вимоги до неї

Чим не повинна бути стратегія:

♦ «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;

♦ переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, гнучкість реакції на зміни;

♦ простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;

♦ заформалізованим планом «обсягом 100 сторінок»;

♦ ідеєю лише вищого управлінського персоналу;

♦ системою рішень, розробленою та виконаною в умовах конфлікту;

♦ повною заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити *фактори, що найбільш суттєво 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 та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлюється недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

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 (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі зміни у середовищі;

♦ 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 (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираз у «стратегічному наборі».

ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аспекти стратегічного контексту підприємства

2.2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень

2.3. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства

1. Аспекти стратегічного контексту підприємства

Діяльність підприємства здійснюється за двома напрямками:

1) поточна (операційна) діяльність, спрямована на забезпечення поточної прибутковості;

2) стратегічна діяльність, спрямована на забезпечення майбутньої прибутковості.

Стратегічний контекст в діяльності підприємства пов'язаний, власне, з його майбутнім функціонуванням і полягає у необхідності постійного узгодження поточних стану та діяльності підприємства із його стратегічними (довгостроковими) цілями та адаптації підприємства до змін його зовнішнього оточення шляхом формування та реалізації ефективних стратегій.

Отже, з'ясуємо аспекти стратегічного контексту підприємства.

Стратегічне управління (СУ) вимагає від підприємств наявності певних ознак, що визначають їх як відкриту соціально-економічну та матеріально-речову систему, і які (ознаки) дозволяють ефективно його (СУ) використовувати.

Відтак, в стратегічному контексті підприємство нами розглядається як структурна одиниця національної економічної ринкової системи, що обирає і займається певною господарською діяльністю (певним бізнесом) в умовах конкуренції. Бізнес, в даному випадку, нами розглядається як конкретний напрям чи вид економічної (господарської) діяльності підприємства щодо виробництва конкретних продуктів певного типу (товарів, послуг, інформації, знань), що характеризують його приналежність до певної галузі з

виходом на конкретний ринок, і який виступає джерелом прибутку. Причому підприємство може бути як одно-, так і мультибізнесовою структурою, тобто здатне виробляти конкретні продукти визначених типів як окремо, так і в певному співвідношенні. Відтак, мова може йти як про бізнес підприємства у цілому, так і про окремі його види і сектори в межах виду, а отже, і про окремі продукти чи послуги для певних ринків. У подальшому ми усі ці елементи в стратегічному контексті будемо розглядати як певні стратегічні області бізнесу (СОБ) чи стратегічні зони господарювання (СЗГ) підприємства.

Тут необхідно зазначити, що продукти і послуги самі собою не є бізнесом. Щоб ідентифікувати бізнес підприємства недостатньо знати, якими послугами і продукцією займається підприємство. Бізнесом вони (продукти і послуги) стають тільки в контексті їх реалізації певним цільовим групам на ринку. Тобто без потреб і попиту немає бізнесу. Товари та послуги без попиту, не в контексті попиту ще не є бізнесом. Повною мірою бізнес підприємства визначається за такими критеріями: в чому, як і чиї потреби задовольняти.

Відтак, окреслення (ідентифікація) бізнесу підприємства повинно здійснюватися за такими ознаками:

– потреби клієнтів (покупців, споживачів), які має намір задовольняти підприємство, здійснюючи свою діяльність;

– групи покупців (клієнтів, споживачів), потреби яких має намір задовольняти підприємство;

– технологічне та функціональне виконання діяльності щодо задоволення потреб покупців (клієнтів, споживачів) на цільовому ринку, тобто як (яким чином, якою функціональною та технологічною діяльністю) задовольняються потреби покупців (клієнтів, споживачів) підприємством (наприклад, шляхом виробництва продукту або шляхом його роздрібного продажу, чи одночасно шляхом здійснення обидвох операцій, якщо підприємство є інтегрованою компанією тощо).

Отже, підприємство є соціально-економічною та матеріально-речовою системою і стратегічний аспект його діяльності, насамперед, стосується вибору бізнесу (а точніше - напрямів бізнесу і їх конфігурації), яким підприємство буде займатися. Підприємство також є відкритою системою, вбудованою в зовнішнє ринкове конкурентне середовище, звідки воно отримує ресурси і куди віддає створений ним продукт. І визначають та дають розвиток підприємству як відкритої системи зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні - це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають стратегічність його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу (напрямів бізнесу), яким підприємство буде займатися, і тип його конкурентної поведінки.

Внутрішні - це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства.

Отже, стратегічний аспект діяльності (функціонування) підприємства, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми факторами, які в сучасній ринковій економіці першочергово впливають на вибір бізнесу (напрямів бізнесу) підприємства, а відтак, визначають цей вибір. І стосується він, стратегічний аспект діяльності підприємства, власне довгострокових перспектив розвитку бізнесу, обраного під впливом зовнішніх факторів. Це обумовлено тим, що своє призначення підприємство формулює в умовах певного складу, структури і стану зовнішнього середовища, що визначають систему можливостей підприємства із задоволення певних ринкових потреб. А суть стратегічної реакції підприємства - це забезпечення ефективної адаптації до можливих у перспективі змін зовнішнього оточення.

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

Тому при формуванні стратегії підприємства слід приділяти особливу (головну) увагу питанню: "Яким чином підприємство може досягти чи завоювати конкурентну перевагу?" і, відтак, вибору ефективних, адекватних бізнесу підприємства стратегій, які базуються на стійкій конкурентній перевазі.

Існують численні шляхи, методи (способи) і засоби забезпечення конкурентної переваги підприємства в його бізнесі, до вибору яких з рештою і зводиться стратегія:

– досягнення низьких витрат порівняно з конкурентами;

– володіння найкращим продуктом на ринку;

– розвиток високоякісного обслуговування покупця;

– запатентована технологія;

– більш короткі терміни розробки й випробування нової продукції;

– більш зручне географічне розміщення бізнесу;

– найбільш привабливі для покупця риси (особливості) продукції і стиль обслуговування;

– забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання високої якості, сервісу і прийнятної ціни);

– добре відома марка і репутація тощо.

Як ми з'ясували, підприємствам для успішного тривалого господарювання необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і до небезпек за допомогою обґрунтованих альтернативних стратегічних рішень і вказівок, тобто формувати відповідні стратегії конкурентної поведінки і таким чином забезпечувати ефективне пристосування до навколишніх умов, що постійно змінюються.

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

по-перше, прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу (так званих СЗГ чи СОБ підприємства), їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів;

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

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

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

– формулювання (чи перевірка) місії підприємства;

– формування стратегічних цілей і завдань;

– аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);

– аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;

– вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій) в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ й подальше уточнення цілей;

– розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;

– формування загальної стратегії як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;

– складання стратегічного плану, в якому оформляється весь "стратегічний набір" підприємства для реалізації;

– складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів (господарських центрів).

Як висновок, загалом, можна констатувати, що в стратегічному контексті управління підприємством стосується (охоплює) визначення напрямів діяльності (бізнесу) підприємства та довгострокових цілей їх розвитку і управління досягненням цих цілей на основі складання і реалізації загального плану альтернативної поведінки, який відображує можливу реакцію підприємства на зовнішні фактори і суть якого - забезпечення ефективної адаптації до можливих змін зовнішнього оточення з позицій конкуренції

3.2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень

Стратегічні рішення щодо діяльності та розвитку підприємств стосуються вибору:

– видів, сфер і напрямків (галузей та ринків) діяльності підприємства та їх конфігурації, поєднання (в межах так званого господарського портфеля з метою його оптимізації);

– підходів до забезпечення його конкурентної переваги в галузях і на ринках діяльності (мінімізація витрат, диференціація, їх комбінування в межах усього ринку чи його певного, сфокусованого сегменту);

– напрямів (інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, скорочення тощо) його розвитку в майбутньому;

– моделей відносин з конкурентами.

Всі вони пов'язані головним чином з зовнішніми проблемами підприємства і, особливо, з вирішенням проблем щодо вибору галузі діяльності, сегментів та місця на ринку, номенклатури продукції; з забезпеченням конкурентоспроможності окремого бізнесу і фірми в цілому. Стосуються вони (стратегічні рішення, вказівки) лише довгострокових проектів (тобто спрямовані на перспективу), пов'язаних з вибором альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства (мається на увазі як самих СЗГ, так і в межах обраних СЗГ за певним набором альтернатив), тобто спрямовані на забезпечення майбутньої ефективності підприємства. Характеризуються високим рівнем невизначеності і мають глобально-концептуальний характер щодо наслідків для підприємства.

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

а) спрямовані на перспективу;

б) впливають на розподіл ресурсів за видами, сферами і напрямами діяльності підприємства (види бізнесу, галузі і ринки та їх сектори), за напрямами його розвитку (стабілізація, скорочення, ліквідація, зростання інтенсивне, сфокусоване, диверсифіковане, інтегроване), а відтак, визначають ці напрями, і на стосунки (конкурентні, партнерські тощо) підприємства середовищем, що його оточує.

При цьому стратегічні завжди повинні бути спрямовані на забезпечення майбутньої прибутковості підприємства. Тактичні рішення — це похідні від стратегічних, конкретні середньо- і короткострокові рішення щодо раціонального використання ресурсів з метою реалізації стратегії.

Зазначимо, що тактика трактується як короткострокова стратегія. Її реалізація передбачає розробку середньо- і короткотермінових цілей, які узгоджуються і впливають на стратегічні цілі підприємства, та механізмів і шляхів їх досягнення. Тактика здійснюється стосовно розвитку стратегії і, таким чином, є засобом її реалізації. Розробляється і виконується тактика на рівні середньої ланки менеджменту підприємства і розрахована на більш короткий, ніж стратегія період часу.

Отже, тактичні рішення, на відміну від стратегічних, - це поточні рішення, які пов'язані з вибором найефективніших способів використання ресурсів у визначених підприємством стратегічних напрямах їх використання (в обраних СЗГ). Їх мета - підвищення ефективності використання ресурсів в середньостроковому періоді і на поточний момент, тобто, максимізація прибутків від поточних операцій.

3.3. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства

Формою вироблення і представлення економічної стратегії підприємства, тобто формою визначення стратегічного аспекту його діяльності, в якій дається оцінка економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування.

Стратегічне планування повинно виконувати такі функції:

– встановлювати, оформлювати і впроваджувати у діяльність підприємства елементи стратегії;

– визначати перспективні напрямки розвитку фірми, основні види її діяльності;

– формувати для компанії, загалом, а також для кожного структурного підрозділу, зокрема, конкретні цілі, що узгоджуються з корпоративною чи загальною стратегією;

– стимулювати менеджерів до глибшої оцінки і максимального врахування можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та власних сильних і слабких сторін фірми;

– створювати основу для раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів.

За допомогою стратегічного планування підприємство визначає і обґрунтовує намір досягти певних довгострокових цілей, вибравши відповідну стратегію поведінки та розвитку. А стратегічний план, у свою чергу, виступає інструментом визначення, документального оформлення та запровадження у діяльність підприємства елементів стратегії.

Вироблення стратегії, а отже і стратегічне планування, охоплює певні процедури, які у наступній послідовності визначають їх (вироблення стратегії і стратегічного планування) алгоритм:

1) визначення місії підприємства;
2) формування стратегічних цілей та визначення завдань функціонування підприємства;
3) оцінка і аналіз зовнішнього оточення підприємства;
4) оцінка і аналіз внутрішньої структури підприємства;
5) розробка і аналіз стратегічних альтернатив;
6) вибір стратегії.

А процес стратегічного управління, окрім процедур стратегічного планування, охоплює ще такі процедури, як:

7) розробку стратегічних програм для функціональних підсистем підприємства;
8) реалізацію стратегії;
9) оцінку і контроль виконання стратегії.

А узагальнено, усі процедури вироблення стратегії для підприємства умовно можна звести до трьох агрегованих, комплексних етапів:

1) розробки стратегії;
2) доведення (доопрацювання) стратегії;
3) аналізу стратегії.

ТЕМА 3. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Зовнішнє середовище підприємства

3.2. Проміжне середовище підприємства

3.1. Зовнішнє середовище підприємства

Як зазначалося, підприємство — це «відкрита» система, і його розвиток залежить від *зовнішнього середовища* (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Нині існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу; виходячи з абревіатури англійських слів: p — policy; e — economy; s — society; t — technology — тобто групи основних факторів — політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими *групами*:

1. *Економічні* — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. *Політичні* — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. *Соціально-демографічні фактори,* які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. *Технологічні*— фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

5. *Конкуренція* — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.

6. *Географічні* — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом І натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємозв'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

1. Стан економіки та ринків визначають економічні фактори:

- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень

централізовано регульованих цін;

• законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

1. *Діяльність уряду* — політико-інституційні фактори:

• стабільність уряду;

• державна політика приватизації/націоналізації;

• державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);

• рівень протекціонізму (узагалі);

• зростання/зменшення ролі уряду як замовника;

• міждержавні угоди з іншими країнами;

• рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);

• вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці; •державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих
галузей і підприємств;

• рівень корупції державних структур;

• рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

3. Структурні тенденції:

• структура галузей національної економіки;

• процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;

• темпи згортання діяльності «застарілих» галузей;

• вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);

• зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

4. Науково-технічні тенденції:

• «технологічні прориви» (де саме — галузь, напрямок досліджень тощо);

• скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);

• питома вага наукомістких виробництв і продукції;

• вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;

• вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;

• вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. *Природно-екологічна складова:*

• природнокліматичні умови;

• територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;

• розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

• законодавство з екологічних питань (можливість змін і об меження, що ними зумовлені);

• стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

6. Тенденції ресурсного забезпечення:

• структура і наявність «національних» ресурсів;

• структура імпорту/експорту сировини та матеріалів;

• рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;

• доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції:

• кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);

• наявна та потенційна кількість робочої сили;

• кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили;

8. Соціально-культурна складова:

• сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;

• переважний характер відносин «підприємство — громадські організації»;

• «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;

• профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки). Перелік цих «несподіванок» є специфічною

особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, а водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

10. *Міжнародне середовище* (за окремими країнами):

• структура господарства країни;
• характер розподілу доходів;
• середній рівень заробітної платні;
• вартість транспортних послуг;
• інфляція та ставки банківського процента;
• обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
• рівень ВНП;
• рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно варто враховувати:

• кількість і густота населення;
• географічне розташування та розвиненість комунікацій;
• професійний рівень та рівень грамотності населення;
• якість і кількість природних ресурсів;
• переважний рівень технології (за галузями);
• особливості конкурентної боротьби;
• національні особливості ведення бізнесу.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати;

• *взаємозв'язок* факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;

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

• *динамічність і рухомість,* тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

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

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найістотніше впливають на його діяльність, і ретельно досліджувати їх.

4.2. Проміжне середовище

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

Кожне з підприємств, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку. Сумарний внесок підприємств формує загальний обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою пропозиція впливає на зміни попиту, бо сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

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

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

Для характеристики галузі можуть бути використані такі показники:

- значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції та кількість підприємства у галузі (наявних і потенційно можливих);
- прибутковість галузі;
- характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори — технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- потужність галузі (нестача/надлишок потужності);
- технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. ін.) порівняно зі світовими надбаннями;
- потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;
- стандартність продукції (відсутність диференціації") у галузі (позитивні та негативні наслідки);
- середня оцінка витрат часу та грошей на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);
- структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток і т. ін.), їхні особливості;
- організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);
- канали розподілу та специфіка системи збуту;
- «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства;
- фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення;
- екологічні обмеження.

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

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

Споживачі В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати

витрата на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для забезпечення життєздатності підприємства.

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

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

Аналіз конкуренції. Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

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

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

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

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

- із «ціновими проривами», що, їх зумовлюють «технологічні прориви» (які забезпечують здешевлення і/або зростання якості) чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (зниження цін на відеокамери підвищило їх конкуренцію з дорогими фотоапаратами);

• вибором певної стратегії (стратегій) (наприклад, орієнтація на систему взаємозв'язаних банківських послуг або акцентування лише на одному виді послуг — заставі під нерухомість);

• об'єднанням з відомими фірмами (наприклад, для використання деяких спільних розробок);

• вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами);

• новими конкурентами з міжнародною репутацією (наприклад, імпорт японських та корейських телевізорів практично зупинив виробництво українських «Електронів»)

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

На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:

1) велика кількість конкуруючих фірм чи приблизно однаковий їхній вплив на ситуацію в галузі;

2) повільне зростання самої галузі;

3) порівняно високий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;

4) значна додана вартість на підприємствах галузі (особливо за наукомісткого виробництва), що впливає на підвищення якості продукції;

5) відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до іншої додаткові витрати мінімальні;

6) «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якомусь нововведенню, пов'язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);

7) підвищення стратегічного значення продукції, яку виробляє галузь (що може виявлятися як допомога окремим виробникам з боку державних органів);

8) надвисокі «витрати конверсії», пов'язані з «виходом» із галузі;

9) вжиття підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля».

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

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

• що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;

•диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах;

• споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції;

• постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;

• невеликі підприємства — аутсайдери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинутись до статусу небезпечного конкурента.

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

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

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

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

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

• загальні показники зростання/спадання активності в галузі (в економіці загалом);

• низькі витрати на виробництво в підприємств, які діють у галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов'язано з посиленням ризику;

• наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам;

• наявність потужних служб формування попиту та стимулювання збуту у діючих підприємств;

•«витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо. У разі освоєння продукції виробничого призначення це означає призупинення (зупинку) виробництва;

•наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників;

• обмеження щодо залучення кадрів певної кваліфікації;

• наявність «галузевих переваг» у підприємств, що вже функціонують у розглядуваній галузі:

♦ патентів, «ноу-хау», специфічного для галузі досвіду виробництва, комерційної таємниці;

♦ специфічних обмежених каналів розподілу;

♦ вигідного розташування відносно ринків сировини чи ринків збуту;

♦ державної підтримки підприємств, що працюють у галузі;

♦ «відповіді» конкурентів тощо;

•рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.

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

• скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;

• входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

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

«Бар'єри виходу» — ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо пере профілювання організації навіть за умов, коли рівень конкуренції галузі стає надвисоким, і спостерігається перевиробництво «звичних» для підприємства товарів,

знижується рентабельність тощо. Проте згадані щойно «бар'єри» роблять перехід організації до іншого бізнес-напрям-ку ще дорожчими.

«Бар'єри виходу» з галузі такі:

• великий масштаб інвестицій, що мають бути списані;

• витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»);

• реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довкілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо);

• «суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового);

• ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплекту);

• державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напрямку діяльності, внаслідок, наприклад, її соціальної значущості;

• вплив профспілок, які можуть втратити певну чисельність членів;

• особисті мотиви керівників;

• опір змінам персоналу;

• небажання підприємства втратити імідж тощо.

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

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

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

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

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

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

Напрямки державної діяльності уособлюються в певних організаціях, які, виступаючи від імені держави, виконують регулювально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До їх переліку можна віднести податкову інспекцію, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежну та санітарну інспекції тощо.

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

ТЕМА 4. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Внутрішнє середовище організації

4.2. Визначення потенціалу підприємства та методи його оцінки

4.3. SWOT-аналіз та його суть

5.1. Внутрішнє середовище організації

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

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно трактувати його як виробничий потенціал, сутність якого ширша, наприклад, за «технічне ядро організації» Томпсона, або виробничу потужність.

У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристику цих складових в організаціях, як правило, вважають *виробничий потенціал.*

Дослідження виробничого потенціалу набули регулярності протягом останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

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

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

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи: цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтернативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння.

Коротко розкриємо сутність наведених властивостей (характеристик) виробничого потенціалу.

Розглянемо *системні характеристики.*

Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту — використання ВПП буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли «навички» ВПП не відповідають профілю продукції, результативність та ефективність може навіть наближатися до нуля.

Складність ВПП полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал — працівників різного фаху. Складність зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.

Самовідтворюваність ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових ВПП, закладені механізми постачання використаних елементів, створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.

Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем пов'язана з призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба щоб і основа цього підприємства — його ВПП — відповідав цим критеріям.

Структурні характеристики ВПП.

Цілісність ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети. Одночасно слід зважувати на те, що тип технологій виробництва, а також рішення керівників та власників можуть впливати на ступінь замкненості потенціалу. Це означає орієнтацію на побудову такої системи, в якій більшою чи меншою мірою спостерігатимуться всі необхідні елементи для виготовлення кінцевого продукту. На відміну від цієї характеристики можливе домінування орієнтації на розвиток зовнішніх коопераційних зв'язків, тобто на відкритість.

Взаємозв'язок, взаємодія елементів ВПП — необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні. Наприклад, розрахунки в організації можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій (де досягається економія людської праці) або вручну (де «економиться» обладнання). Взаємозамінність елементів ВПП дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки ВПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо.

Якісні характеристики виробничого потенціалу.

Інноваційна спрямованість та сприйнятливість визначає можливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових

наукових ідей. Така характеристика ВПП є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елементу тощо) та його впровадження відбувається через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.

Гнучкість свідчить про можливості переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюється нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.

Усталеність/рухомість ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

Фізичне та моральне старіння ВПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширяється номенклатура високоефективного обладнання, яке є фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.

Історичні умови формування та функціонування мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування (в Україні це визначалося Програмою розвитку та розташування продуктивних сил СРСР), масштаби, кооперaційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.

Соціально-економічні наслідки використання мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) ВПП груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників.

5.2. Визначення потенціалу підприємства та методи його оцінки

Для визначення розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи.

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

1. *Ресурсний підхід,* зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема щодо внутрішніх показників.

Втім, оцінюючи виробничий потенціал, варто враховувати матеріально-технічні ресурси з окремими поглибленими дослідженнями знарядь і засобів праці; трудових ресурсів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансових (грошових) ресурсів з метою визначення їх наявності, відповідності та взаємозамінності. Останні — інформаційні та фінансові ресурси — є найбільш взаємозамінними з рештою ресурсів. Проте ресурсний підхід не дає змоги оцінити, чи відповідає ВПП необхідним характеристикам, які зумовлюють його належне використання. Він орієнтує, здебільшого, або на нагромадження всіх видів ресурсів (якщо мета — розвиток потенціалу), або на жорстку економію без урахування потреб зростання.

Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» стосовно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним. Отже, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

2. *Структурний підхід,* зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його розмір згідно з прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Для аналізу структурних характеристик виробничого потенціалу крім стандартної документації необхідно залучати результати спеціальних досліджень: системного та організаційного аналізу, аналізу техніко-організаційного рівня операційної системи, елементи стратегічного аналізу, методи конкурентного аналізу та бенчмаркінгу.

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, у сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуротвірних елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, які є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, у свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Оптимізація структури потенціалу може здійснюватися з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їхніх елементів, проте варто мати на увазі, що досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення ресурсів, формуванням різних ланок, де їх використовують тим або іншим чином. Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу— його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. Потужність має визначатись щодо окремих підсистем і потенціалу загалом. Вона характеризує і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. А тому окремі автори згідно зі структурним підходом до оцінювання потенціалу називають його *«функціональним потенціалом».*

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними — елементами потенціалу— можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Виробничі потенціали зі структурного погляду різняться розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються.

Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

• масштаб потенціалу та його просторове розміщення;

• характер діяльності, що її здатен виконувати виробничий потенціал — об'єкт дослідження;

• ступінь замкненості.

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити *усталеність або динамічність (рухомість) системи.*

Цілісні характеристики виробничого потенціалу як системи визначають стратегію його поводження та задають відповідні стратеги для кожного з його елементів. Потенціал може

досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

3. *Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід,* спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його розмір як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, яке знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») із широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків.

Рівень виробничого потенціалу визначається у процесі його використання й оцінюється з погляду його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу *є цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства.* У цьому разі йдеться про аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісного боку. Цільова оцінка потенціалу — якісна його оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створити умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечити досягнення поставлених цілей.

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

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, їхня відповідність одна одній, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. А це залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових системи, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і загальних стратегій підприємства. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для таких дій:

- вибору стратегій та визначення термінів їх виконання;
- визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових;
- формування конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

5.3. SWOT-аналіз та його суть

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

До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання

кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу — дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу. У західній літературі наводяться приклади складання або перегляду стратегічного балансу щонайменше двічі на рік.

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

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

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

Можливості (opportunities) — сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) — сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

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

Матриця SWOT-аналізу — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT- аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

• *поле СіМ*— потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

• *поле СіЗ* — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

• *поле СлМ* — розробка стратегій подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

• *поле СлЗ* — іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Зауважимо що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії.

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

51. Сутність та значення стратегії диверсифікації діяльності підприємства, способи її розробки

5.2. Класифікація стратегій диверсифікації

5.1. Сутність та значення стратегії диверсифікації діяльності підприємства, способи її розробки

Стратегія диверсифікації — процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Умови, що спонукають керівників приймати рішення стосовно диверсифікації, такі:

• «звичні» для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли у стадію «загасання» в своєму «життєвому циклі»);

• підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;

• наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;

• антимонопольне регулювання не дає змоги й надалі розвивати виробництво в освоєній галузі;

• диверсифікація дає змогу скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги;

• диверсифікація створює можливості виходу на міжнародні ринки;

• диверсифікація дає змогу розвивати перспективні кооперацийні зв'язки з прогресивними (насамперед — науково-дослідними) організаціями з метою формування довгострокових конкурентних переваг.

Останніми роками сформувалося нове бачення стратегії диверсифікації. Як і кожне економічне явище, диверсифікація має позитивні та негативні наслідки.

7.2. Класифікація стратегій диверсифікації

Стратегія спорідненої диверсифікації полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, схожих методів і know-how з управління, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей вдоволення потреб споживачів. Споріднена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від масштабів використання наявного виробничого та торгово-збутового потенціалу.

Варто зазначити, що вплив спорідненої диверсифікації на підвищення ефективності функціонування підприємства може посилитися, якщо створюється торгова марка чи існує надійний «goodwill». Це формує підґрунтя для якнайшвидшого визнання на ринку нових для підприємства товарів чи послуг, «задає» їхній досить високий конкурентний статус.

Якщо нові для підприємства види діяльності, зумовлені стратегією спорідненої диверсифікації, досить близькі до старих, базових, то можна знизити витрати за рахунок старих методів і заходів, підвищити якість продукції на базі свого нагромадженого досвіду (який, можливо й не потребує коректив), «підсилити» конкурентні можливості традиційних товарів тощо. Іншими словами, продумана стратегія спорідненої диверсифікації має потенційні синергічні ефекти для всього «портфеля» та «стратегічного набору підприємства».

Стратегія неспорідненої та конгломератної диверсифікації означає освоєння нових видів продуктів і послуг. їхні розбіжності характеризуються зв'язком з освоєними напрямками діяльності. За неспорідненої диверсифікації новий продукт є доповненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках. У цьому випадку організація починає виробляти доповняльні продукти (послуги), що можуть реалізовуватися комплектом з базовим виробом, при виробництві яких з'являється можливість використання ефекту суміщення витрат (основних та додаткових), У разі неспорідненої диверсифікації зміни, що торкаються виробничого потенціалу не мають принципового характеру та не потребують радикальних змін в організації.

При конгломератній диверсифікації новий продукт не пов'язаний з- основним, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача з іншими потребами.

Конгломератна диверсифікація може розглядатися як створення «держави в державі» з точки зору відсутності зв'язків між підсистемами організації.

Зазначена стратегія, як показує досвід процвітаючих фірм, обирається за одним критерієм — прибутком від діяльності, незалежно від галузі.

Стратегію конгломератної диверсифікації обирають за таких умов:

• підприємство має досить великі можливості для інвестицій і є деяка кількість бідних, але з багатими перспективами фірм, які шукають партнерів;

• підприємство створює нове виробництво за свій рахунок під перспективний сегмент ринку;

• підприємство працює у сфері з особливими циклами, що обумовлені сезонним чи специфічним попитом, тобто зі значними спадами у виробництві; за цих умов воно може шукати напрямки діяльності з менш вираженими циклічними ознаками;

• підприємство, що має велику заборгованість, шукає вільну від боргів фірму, щоб збалансувати структуру капіталу та створити можливості для отримання додаткових кредитів;

• підприємство має три-чотири неспорідні напрямки діяльності та створює в межах кожного з них споріднені групи;

•підприємство купує та створює «з нуля» нові напрямки діяльності, щоб досягти мінімально необхідних показників, які визначають цільові орієнтири розвитку.

Конгломератна диверсифікація може використовуватися за наявності управління якісно високого рівня, що дає змогу:

• мати достовірну інформацію про справи в кожному з диверсифікованих підрозділів;

• розуміти сутність і внесок кожного з напрямків у кінцеві результати діяльності підприємства загалом;

• мати змогу впливати на плани та діяльність кожного з диверсифікованих підрозділів з метою забезпечення їхнього необхідного внеску в досягнення загальних цілей і стратегій підприємства.

За доволі широкої диверсифікації підприємство стикається з проблемами, які нелегко розв'язати:

• пошук висококваліфікованих фахівців, які б якісно керували кожним з різноманітних напрямків діяльності. Навіть за наявності таких спеціалістів створення нового напрямку

діяльності за рахунок конгломератної диверсифікації потребує «свого» апарату управління, що призводить до ускладнення системи управління підприємством загалом;

• центральний апарат управління підприємством, незважаючи на будь-який рівень автономності новоствореного напрямку, має оцінювати його стратегічні ініціативи не лише за формою, а й за змістом. Це потребує додаткових, «непрофільних» знань у керівників підприємства, які не завжди можуть бути замінені загальною ерудицією;

• розробка загальної стратегії підприємства ускладнюється, оскільки важко оцінити вплив непов'язаного з іншими напрямку на базові напрямки. За таких умов синергізм нового напрямку прирівнюють до нуля, що не завжди правильно. При управлінні «портфелем», тобто прийнятті рішень про введення/виведення тих чи інших «бізнесів» (напрямків діяльності) використовується досить велика кількість критеріїв за якими обираються альтернативи (наприклад, взаємопідтримка, спільне використання потужностей та навичок тощо). Ці критерії не завжди спрацьовують для визначення переваг, які надає не пов'язаний з іншими напрямок;

• у теорії конгломератна диверсифікація застосовується для підвищення стійкості підприємства та збільшення прибутковості за рахунок привабливіших із цього погляду, СЗГ.

Однак на практиці ці переваги «врівноважуються» недоліками, пов'язаними з витратами та труднощами на освоєння цих нових сфер діяльності.

Конгломератну диверсифікацію не можна виключити зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, оскільки інші напрямки можуть перебувати на стадії *занепаду* або досягли меж свого розвитку, зумовлених розмірами сегмента ринку. У розвиненій ринковій економіці аргументом для конгломератної диверсифікації крім того може бути «приваблива пропозиція», тобто коли «не купити не можна внаслідок найвигідніших умов». Щоб знайти компроміс, кожне підприємство, яке орієнтується на освоєння неспорідненої або конгломератної диверсифікації, має визначити для себе межі цього процесу:

• між найменшим, мінімальним, рівнем диверсифікації, потрібним для досягнення поставлених цілей та зміцнення своєї конкурентоспроможності;

• між максимальним рівнем диверсифікації, коли при підвищенні складності системи зберігається керованість нею.

Неспоріднена, або конгломератна, диверсифікація здійснюється, як правило, трьома способами:

• злиття або купівля;

• створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства;

• створення спільного підприємства.

Кожен із них має переваги та недоліки. Стратегія злиття або купівлі має такі переваги:

• швидке входження в ринок (за правильного вибору варіанта купівлі/злиття);

• обминання бар'єрів такого типу, як патенти, технологічна недосвідченість персоналу, доступ до надійних джерел постачання, іноді — торгові марки, канали розподілу тощо;

• відомі масштаб операцій та ринкова репутацію;

• швидкий запуск виробництва (іноді — проведення діяльності без перерви).

До її недоліків можна віднести:

• необхідність ризикувати досить високими сумами;

• примусове злиття («вороже поглинання») створює конфліктну ситуацію, за якої переваги не можуть бути використані;

• ціна купівлі фірми залежить від її стану: висока ціна за успішну компанію; низька ціна за компанію, яку спіткали певні труднощі.

Приймаючи рішення стосовно перспектив компанії, яка є об'єктом купівлі, не завжди можна орієнтуватися на ціну, що її встановила вона сама. ПІД ринковою вартістю підприємства розуміють передусім «вартість капіталу», тобто середньозважені дисконтовані платежі у відсотках до свого та позичкового капіталу. Ціну фірми визначають як приведені до

нинішнього часу потоки виплат кредиторам, в акціонерних товариствах — акціонерам. Як дисконтований множник тут використовується «вартість капіталу». Неспеціалісту в тій чи іншій галузі важко спрогнозувати перспективність фірми, тому спиняються на суто економічних показниках. Проте під час придбання фірми, на базі якої планується впроваджувати «ноу-хау», що є в підприємства-покупця, можна стикнутися з її неготовністю сприйняти ці інновації.

Стратегія створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства має такі переваги:

• потреба в менших сумах, які підприємство може виділяти впродовж певного періоду;

• «неворожий» вплив на баланс попиту/пропозиції в галузі за рахунок поступового входження в галузь;

• нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності (оскільки бізнес починають із самого початку);

• можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі, особливо — у «молодих» галузях.

До недоліків такої стратегії можна віднести:

• повільне освоєння нової сфери діяльності, що супроводжується зниженням показників ефективності на підприємстві загалом;

• необхідність освоювати новий виробничий потенціал, непрофільний для підприємства, а тому є великий ризик, що не буде досягнуто сподіваних результатів;конфлікт між «старими» та «новим» напрямками в боротьбі за інвестиції для розвитку, а також легковажне ставлення до «підкидька»;

• ускладнення виробничо-збутової та управлінської системи з необхідністю подолання зовнішніх і внутрішніх бар'єрів для розвитку.

Стратегія зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого») існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямків діяльності.

Потреба у таких стратегіях може виникнути на будь-якому етапі існування підприємства. Наприклад, у фазі зародження — за орієнтації на най перспективніші напрямки діяльності, у фазі зростання — під час вибору напрямку концентрації на певному сегменті ринку, у фазі зрілості — з метою скорочення «портфеля» і підвищення керованості підприємством, у фазі занепаду — у разі відмови від застарілих сфер і освоєнні нових, тобто ці стратегії використовуються тоді, коли виникає проблема вибору: чи продовжувати діяльність у тому чи іншому напрямку?

Якщо наявний диверсифікований «портфель» фірми, завжди між різними галузями, де працює підприємство, є більш або менш привабливі та перспективні. З часом ситуація на ринку змінюється, і те, що раніш давало прибутки, поступово втрачає свої переваги. Непривабливі, безперспективні види діяльності мають бути скорочені, відсічені чи ліквідовані, причому Ці стратегії можуть застосовуватись послідовно або самостійно; їхні темпи залежать від тієї ситуації, в якій опинилося підприємство, та напрямку діяльності, відносно якого розробляється стратегія. Чимало напрямків потребують заздалегідь спланованого «виходу з бізнесу».

Скорочення (деінвестування) може застосовуватись у разі досить повільного скорочення ринку або послаблення конкурентних переваг. «Відсічення зайвого» допомагає збалансувати «портфель» за рахунок відмови від напрямків, що втратили свою конкурентоспроможність і перетворились на «чорні дірки», в які «провалюються» ресурси організації. «Відсічення», як правило, проводиться у двох формах:

1. Надання практично повної незалежності автономним організаційним формуванням. До їх переліку можуть потрапити навіть підрозділи, що працюють ефективно, чия діяльність слабко пов'язана з основними сферами. Прийняття рішення щодо використання такого підходу у спрощеному варіанті — це відповідь на запитання: якщо цей напрямок діяльності ми сьогодні не здійснювали, то чи намагалися

б ми його організувати? Самостійні (дочірні) підрозділи рішенням керівництва можуть зберігати більш-менш тісний зв'язок з основним підприємством;

2. Продаж підрозділу іншому власникові. У цьому разі постає проблема вигідного продажу, яку можна розв'язати, виявивши ті організації, для яких «непривабливий» для продавця підрозділ може бути «привабливим» як для потенційного покупця. Такий покупець може заплатити високу ціну. Гроші від угоди продавець може використати для розвитку свого бізнесу в такий спосіб, який йому видається найефективнішим. Крім того, «відсічення», як зазначалося, підвищує керованість підприємством.

«Найнеприємнішою» для підприємства є стратегія ліквідації. Наслідки цієї стратегії різноманітні. Для однопродуктової, високоспеціалізованої фірми це означає зупинку її діяльності. Для підприємств з диверсифікованим «портфелем» це може означати скорочення масштабів діяльності на певний період. У найкращому разі ліквідація якогось напрямку «розчищає місце» для більш перспективного, який сприяє довгостроковому розвитку; а в найгіршому — є провісником банкрутства. Спроба збереження «всього, що маємо» без періодичної ліквідації «того, що віджило», призводить до втрат ресурсів і згаяння часу, коли ліквідація може відбутися з найменшими збитками. Мистецтво управління полягає ще й у тому, щоб своєчасно та точно визначити ситуації, коли відновлення, «поворот» ще можливі, а коли — ліквідація є найефективнішим заходом. Невміння впроваджувати «стратегію ліквідації» небезпечне, з одного боку, для економіки підприємства, а з іншого — для іміджу, репутації як підприємства, так і його керівництва.

Стратегія переорієнтації (зміни «стратегічного фокуса»), зменшення (скорочення) або реструктуризації (зміни співвідношення продуктових стратегій) належить до так званих «оздоровчих стратегій», тобто вони розробляються тоді, коли підприємство опинилося у складній ситуації, зумовленій різними причинами. Наприклад, ситуацією в економіці країни, яка негативно впливає на розвиток підприємства взагалі, наявність великих обсягів операцій у галузі, яка втратила свою привабливість і перебуває на етапі занепаду; низьким рівнем управління підприємством або окремими його підсистемами, що відповідають за той чи інший напрямок діяльності, тощо. Обгрунтовану переорієнтацію, зменшення або реструктуризацію можна здійснити, лише провівши глибокий аналіз і діагностику справжніх причин зниження показників діяльності підприємства, які відбивають кризову ситуацію. Виявлення причин та типу кризової ситуації дає змогу розробити адекватні стратегії та заходи щодо їх реалізації. Залежно від причин формування кризової ситуації в ході розробки стратегії переорієнтації прийнятні такі підходи:

- розробка заходів щодо відновлення необхідних рівнів рентабельності тих видів продуктів, які підприємство випускає;
- розробка та виконання в окремих напрямках діяльності стратегій «збирання врожаю» та «відсічення зайвого», а на зібрані кошти — розширення більш перспективних напрямків;
- економія всіх видів витрат під час виробництва всього асортименту продукції, що випускається;
- перегляд структури «портфеля»: продажу (закриття) безперспективних напрямків і розвиток (опанування) напрямків діяльності в перспективніших галузях;
- заміна управлінського персоналу, що відповідав за діяльність, через яку підприємство опинилося у кризовому стані;
- розробка програм з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Переорієнтація — це довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни в цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку завдяки подоланню кризової ситуації.

Стратегія зменшення — це стратегія оборони, що відрізняється як від стратегії скорочення, так І від стратегії переорієнтації. «Зменшення» — це тимчасовий відступ під впливом негативних умов, що склалися: невизначеність ситуації після прийняття нового закону; погіршення показників структури капіталу; кризова ситуація, яка сформувалася внаслідок дуже швидкого розвитку; труднощі в постачальника або споживача; форс-мажорні обставини тощо. Така стратегія існує, як правило, як альтернатива до основних стратегій. Перехід до неї зумовлюється негативними обставинами, які передбачаються або ні (в цьому разі підприємство може опинитись у гострій кризі) як варіант розвитку подій, а закінчення її виконання — припиненням дії «несприятливих» факторів і поверненням до параметрів «нормального розвитку». «Зменшення» відбувається такими способами: послідовний, жорстко спланований перехід до економії з метою підвищення ефективності або мінімізації збитків у період «відходу»; при цьому зберігаються, як правило, всі напрямки діяльності. Однак тоді скорочується (припиняється) найм нового персоналу; відкладаються терміни закінчення проектів, які потребують додаткових інвестицій; спостерігається затримка у придбанні нового обладнання та підвищення використання діючого, зменшуються обсяги випуску низькорентабельних продуктів, скорочується закупівля МТР, закриваються застарілі потужності (тимчасово чи остаточно — покаже час) тощо; добір найбезперспективніших напрямків

діяльності, що є у «портфелі», і застосування до них стратегій скорочення або переорієнтації. Це сприяє реалізації стратегії зменшення по підприємству загалом. Перегляд і добір «слабких напрямків «портфеля» відбуваються послідовно. На кожному з етапів розв'язується проблема, які саме напрямки (бізнеси) підлягають оздоровленню більшою чи меншою мірою та які витрати для цього потрібні. Зарубіжні автори порівнюють цей процес із визначенням плану хірургічної операції, у процесі якої будуть «відсічені» найменш вигідні, неосновні (побічні) види діяльності, які дають мінімальний внесок у добробут підприємства. Цей процес непопулярний, але необхідний, оскільки кожне підприємство на певних відрізках часу приймає рішення: скільки напрямків діяльності ми можемо здійснювати на необхідному рівні конкурентоспроможності? Іноді й роки зусиль не можуть підняти той чи інший напрямок до потрібного рівня; відмова від нього стає найефективнішим заходом.

Комбіновані стратегії можуть застосовуватися в різних поєднаннях, які зумовлені факторами, що впливають на діяльність підприємства. Комбінації різняться послідовністю, масштабами застосування та взаємодією на різних фазах розвитку підприємства. Різноманітність комбінацій дає змогу кожному з підприємств формувати власну, не схожу на Інших стратегію.

Варто зазначити, що вибір тієї чи іншої стратегії, їхніх комбінацій знаходить вираження в «портфелі» підприємства й далі формує тип підприємства:

• однопродуктове, технологічно спеціалізоване підприємство, яке охоплює одну технологічну стадію виробництва кінцевого продукту галузі;

• однопродуктове, частково інтегроване, спеціалізоване підприємство, на якому здійснюється кілька стадій виробництва кінцевого продукту галузі;

• однопродуктове, повністю інтегроване, спеціалізоване підприємство з усіма стадіями переробки;

• підприємство з «домінуючим бізнесом», де виробництво та збут сконцентровані навколо головного напрямку. Диверсифікація не перевищує 25 % загальних обсягів і має споріднений характер;

• вузькодиверсифіковане підприємство, у «портфелі» якого існує 3—10 збалансованих, споріднених напрямків;

• широкодиверсифіковане підприємство зі збалансованим «портфелем» споріднених напрямків;

• вузькодиверсифіковане підприємство, у «портфелі» якого існує 3—10 збалансованих, неспоріднених напрямків;

• широкодиверсифіковане підприємство з великою кількістю неспоріднених

напрямків;

• мультипідприємство, що цілеспрямовано диверсифіковане в різні галузі, але має всередині кожної з них збалансований «портфель» споріднених напрямків;

• конгломератне підприємство.

Як зазначалося, залежно від ситуації, підприємство може обирати для себе різні «стратегічні набори», які допомагають йому більш ефективно реагувати на зміни.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Зовнішній розвиток підприємства

6.1. Стратегії інтеграції

6.1. Зовнішній розвиток підприємства

Розвиток підприємства може бути:

– внутрішнім – через розширення асортименту продукції, і це є концентрований (інтенсивний) розвиток по продукту;

– зовнішнім – в певній або суміжних галузях у формі горизонтального, вертикального і діагонального розвитку, в процесі якого, власне, і відбувається диверсифікація діяльності підприємства. Наприклад, шляхом придбання іншої фірми або об'єднання фірм. І це є інтеграція або інтегрований розвиток підприємства.

Як варіант зовнішнього розвитку підприємства в міжнародно-просторовому аспекті розглядається також і вихід підприємства на зовнішні ринки (за межі національного ринку), що носить назву "інтернаціоналізація" або "глобалізація" підприємства.

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

Виділяють такі основні сценарії зовнішнього, тобто інтегрованого розвитку: зворотна і пряма вертикальна, горизонтальна і діагональна інтеграція, інтернаціоналізація (глобалізація).

Зворотна вертикальна інтеграція спрямована на розвиток (зростання) підприємства за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: підприємство може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання комплектуючих, вузлів, напівфабрикатів, сировини тощо. Реалізація стратегії зворотної інтеграції може зменшувати залежність підприємства від коливання цін на сировину, матеріали і комплектуючі вироби, зменшувати витрати на постачальницькі операції.

Пряма вертикальна інтеграція находить своє втілення у придбанні підприємством суб’єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами його продукції (тобто над підприємствами-споживачами продукції підприємства-виробника, яке зацікавлене в інтеграції з метою гарантування стабільності збуту, або над гуртовими підприємствами і збутовими організаціями). Цей тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника.

Методами вертикальної інтеграції виступають консолідація, групування, франчайзинг і цільова пролонгація.

Консолідація передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного. Консолідованим є підприємство, що здійснює більш ніж 50% робіт на виробництві.

Групування передбачає утворення групи підприємств, з виділенням основного, зінтегрованих на засадах обміну акціями (взаємної співвласності), взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг (розробка технології, соціально-побутове обслуговування, інформаційно-рекламна діяльність тощо).

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

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

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

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути наступними;

- делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;
- створення асоціацій;
- створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного із зінтегрованих підприємств в галузі. В цих випадках певні питання (наприклад, щодо цін на продукцію чи послуги) можуть вирішуватися після їх затвердження в консультативному органі;
- створення спільних фінансових органів (банків, холдингів, ФПГ тощо);
- створення органів управління майном (трастів);
- взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

Діагональна інтеграція передбачає об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які включаються в технологічний ланцюг підприємства. Мета діагональної інтеграції - здійснення впливу на деякі підприємства, що викликають певний інтерес і з якими існує неявний зв'язок збоку даного підприємства. Слід відмітити, що рішення про злиття (чи роз' єднання) підприємства треба приймати лише у випадку, коли існує загроза існуванню підприємства. В іншому випадку такі рішення призводять до зниження стратегічного потенціалу підприємства.

Інтернаціоналізація. Прискорення інтеграційних процесів у світовій економіці зумовлює необхідність і можливість розширення сфери діяльності вітчизняних підприємств за межами національного ринку, що розглядається нами як варіант зовнішнього розвитку підприємства шляхом виходу на зовнішні ринки, окреслений терміном "інтернаціоналізація".

Процес інтернаціоналізації підприємства може відбуватися в різних формах: торгівля (експорт), передача ліцензій, франчайзинг, створення дочірніх підприємств, закордонних філій, СП, розміщення виробничих підприємств (виробництв) за кордоном.

Інтернаціоналізація діяльності підприємства стосується різних аспектів його функціональної діяльності: купівлі-продажу товарів і послуг, виробництва, інвестицій, фінансів, технологій, НДДКР, ресурсів тощо.

8.2. Стратегії інтеграції

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

Стратегія горизонтальної інтеграції

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

- мають кращі можливості отримання кредитів;
- володіють більшою часткою ринку;
- характеризуються більш високою прибутковістю і меншою собівартістю

продукції, меншими затратами на маркетинг;

- мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями;
- отримують можливість збільшення кількості пропонованих продуктів в межах того ж ринку;
- отримують можливість збільшувати оборот капіталу (що дозволяє поновити і оновити основні фонди, отримати патенти тощо).

Підставою для об'єднання підприємств можуть виступати такі вигоди і переваги (тобто зумовити об'єднання підприємств можуть такі фактори):

1. отримання додаткового зиску і переваг завдяки збільшенню обсягів виробництва і сумарного накопиченого досвіду;
2. збільшення частки на ринку з метою досягнення монопольних вигод і переваг;
3. зниження витрат на розвиток підприємства;
4. зростання фінансового потенціалу, який полегшує виконання НДіДКР і дає можливість знизити витрати на дослідження;
5. зростання ефективності за рахунок зниження витрат на укладання і здійснення угод, більш низьких податків та інших синергетичних ефектів;
6. краще використання керівних кадрів;
7. досягнення зиску і переваг завдяки взаємному схрещуванню технологій і винаходів без придбання ліцензій.

Стратегію горизонтальної інтеграції часто застосовують великі підприємства, які володіють значними (надлишками) капіталів. Вона веде до створення нових знань і вмінь в якості синергетичного ефекту.

Стратегія горизонтальної інтеграції корисна і ефективна в контексті інтернаціоналізації при міжнародній експансії фірм (наприклад, через створення спільних підприємств з метою їх входження на зарубіжні ринки (за рахунок зменшення, в такому випадку, витрат на вихід на нові ринки, використання накопиченого досвіду, становища партнера, каналів його збуту тощо)).

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

Ця стратегія є досить привабливою для українських підприємств, для яких характерним є відсутність капіталів, застарілі технології, недостатні знання в сфері маркетингу. Вона дозволить їм, завдяки кооперації з зарубіжними фірмами, на основі синергетичного ефекту, вижити і розвиватися.

Стратегії вертикальної інтеграції

Стратегії вертикальної інтеграції застосовуються переважно в ситуаціях, коли підприємства наштовхуються на бар'єри розвитку ринку в географічному або виробничому плані.

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

Розрізняють такі типи стратегії вертикальної інтеграції:

- зворотна інтеграція – з постачальником;
- інтеграція вперед – продажна інтеграція.

Основні переваги СВІ наступні:

1. можливість контролю затрат і якості;
2. забезпечення своєчасних поставок;
3. можливість часткової диверсифікації сфери діяльності.

Стратегії інтернаціоналізації

Особливим варіантом зовнішнього (інтеграційного) розвитку вітчизняних підприємств є їх інтернаціоналізація в системі глобалізованої економіки.

Зовнішній розвиток підприємства через входження в міжнародні інтеграційні процеси здійснюється шляхом формування стратегії інтернаціоналізації. Стратегія інтернаціоналізації, як стратегія зовнішнього розвитку підприємства з метою виходу на іноземні ринки може реалізовуватися за такими сценаріями (в залежності від обраних форми та способу проникнення на іноземні ринки):

- інтеграція з іншими суб'єктами господарювання.. Можливі альтернативи: участь, прийняття, проникнення, дочірнє підприємство, консорціум, кооперація;
- інтеграція з допомогою інших суб'єктів господарювання. Можливі альтернативи: експорт-імпорт, передача ліцензій, передача ноу-хау, франчайзинг;
- самостійна інтеграція через маркетингову політику (постачання-збут), розміщення виробництва, організацію (адміністрування) та інші функції підприємства.

Мотивами зовнішнього розвитку вітчизняних підприємств за сценарієм інтернаціоналізації є:

- стагнація на внутрішньому ринку;
- динамічний розвиток іноземних ринків (відкриття нових і розширення існуючих ринків за кордоном);
- неспроможність вирішити свої проблеми самостійно;
- наявність невикористаних виробничих потужностей;
- посилення недобросовісної конкуренції та олігополізація внутрішнього ринку;
- кращий інвестиційний клімат за кордоном;
- посилення обмежень (на імпорт) на існуючих ринках за кордоном;
- трансфер технологій;
- формування інтегрованих структур з метою створення спільного ринку.

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

Тема 7. Загальна характеристика функціональних стратегій

13.1. Місце функціональних стратегій підприємства в системі «стратегічного набору» підприємства

13.2. Види та зміст функціональних стратегій підприємства

13.1. Місце функціональних стратегій підприємства в системі «стратегічного набору» підприємства

Корпоративна, ділова стратегії підприємства спираються на функціональні стратегії, які конкретизують окремі напрями в загальному плані розвитку підприємства і реалізуються шляхом визначення підходів, необхідних дій, практичних кроків щодо управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.

Функціональні стратегії чітко орієнтують менеджмент і персонал підприємства у конкретних ситуаціях його функціонування.

Завдання функціональної стратегії підприємства полягає у підтримці загальної, ділової стратегій і забезпеченні конкурентоздатності підприємства, у створенні управлінських орієнтирів для досягнення певних його функціональних цілей. Вона є своєрідним планом, що передбачає необхідні заходи щодо реалізації ділової, корпоративної стратегій, досягнення загальних цілей і місії компанії.

Функціональна стратегія підприємства — модель дій щодо конкретизації за певними напрямами корпоративної, ділової стратегій; система орієнтирів у досягненні певних функціональних (виконавських) цілей.

Основними функціональними стратегіями підприємства є стратегія маркетингової діяльності, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, стратегія виробництва, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, а також комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв'язки. Ці зв'язки досить непрості і неоднозначні, оскільки кожен підрозділ, кожна служба підприємства мають своє бачення перспективи, що ускладнює узгодження функціональних стратегій, іноді породжує суперечності між ними.

Координуванням і збалансуванням їх займається керівництво підприємства з участю керівників функціональних підрозділів.

Оптимальність функціональних стратегій забезпечується максимальним урахуванням при їх формулюванні особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ, сильних і слабких сторін підприємства. У цьому процесі вищий менеджмент, як правило, враховує:

— зміст і значущість впливу діяльності функціонального підрозділу на досягнення цілей і місії підприємства;

— вплив робіт, пов'язаних із реалізацією кожної функції, на розвиток підприємства;

— переваги і недоліки окремих функцій;

— ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства і кваліфікації виконавців (персоналу);

— можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;

— ступінь взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною, та аж ніяк не другорядною.

13.2. Види та зміст функціональних стратегій підприємства.

Маркетингова стратегія підприємства

Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування його цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і стосовно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів.

Маркетингова стратегія підприємства — модель, система дій підприємства щодо вибору цільового ринку, забезпечення споживчої цінності товару, ефективного проштовхування його на ринок і ефективного збуту.

Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії охоплює такі етапи:

— дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);

— вибір цільового сегмента ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;

— формулювання мікс-концепції маркетингу — системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;

– реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій.

Для ефективного і стійкого функціонування підприємство повинно мати *маркетинговий стратегічний набір* — систему стратегій, покликаних забезпечити його ринкову спрямованість.

Кількість і поєднання елементів цього набору обумовлюють різноманітні зовнішні і внутрішні чинники, та найчастіше в ньому фігурують:

а) стратегія розвитку ринку — дії підприємства щодо освоєння нових сегментів ринку, тобто орієнтація на нові цільові групи споживачів;

б) стратегія проникнення — дії підприємств, спрямовані на якнайшвидше входження на ринок, захоплення якнайбільшої його частки. Найчастіше при цьому використовують цінові інструменти;

в) стратегія збереження частки ринку — дії підприємств щодо захисту здобутих ринкових позицій. Для цього можуть бути використані модернізація товару, післяпродажне обслуговування, цінові чинники;

г) стратегія репозиціонування — дії підприємств щодо виходу з невигідних і входження на перспективні ринки.

Ігнорування маркетингової стратегії або невміле використання її можливостей призводить до зниження підприємством конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій, нерідко — до банкрутства.

Вибір конкретної маркетингової стратегії є прерогативою вищого рівня менеджменту підприємства і підпорядковується базовій корпоративній стратегії.

Загалом маркетингова стратегія дає змогу підприємству на основі знання стійких і динамічних параметрів конкурентного ринку, розвитку потреб, інтересів, смаків та уподобань споживачів ефективно використовувати свої ресурси і можливості, своєчасно маневрувати ними.

Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок

Кожне підприємство, що дбає про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукових досліджень, адже розроблення, вдосконалення, модифікація продукту не можуть відбуватися без певного обґрунтування. їх основою є результати маркетингових досліджень, що фіксують вимоги споживачів до товару. Однак остаточної форми продукт набуває внаслідок реалізації досліджень і розробок, тобто на стадії конструкторсько-технологічної підготовки виробництва. Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При створенні нового продукту з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства.

Стратегія НДПКР — стратегія створення і використання нововведень, різних типів інновацій, які забезпечують підприємству стратегічний розвиток.

НДПКР забезпечують розроблення і впровадження інновацій різних типів. Залежно від поведінки менеджерів М. Фрідман виокремлює традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, наступальну стратегії інновацій (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Класифікація інноваційних стратегій (за М. Фрідманом)

Тип стратегії	Основний зміст стратегії	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове техніко-технологічне, а потім і економічне відставання

Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей і ринку породжують ризик втратити ці переваги
Імітаційна	Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за високої спеціальної кваліфікації і постійної підтримки досягнутого рівня. В іншому разі неминуча втрата монопольних переваг
Оборонна	Намагання не відставати від інших без претензій на домінування	Використовують на невеликих підприємствах, які нерідко залежать від крупних фірм
Наступальна	Прагнення бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, широких можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Переваги (як і ризики «агресивної ініціативи») можуть бути спричинені будь-яким маневром

Кожна стратегія спозиціонована у цій таблиці за критерієм ставлення і використання НДПКР.

Виробнича стратегія підприємства

Виробничі стратегії формуються на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Виробнича стратегія підприємства — система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі.

Виробничі стратегії формують з урахуванням таких основних чинників, які нерідко відіграють і роль обмежень:

— обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;

— час, необхідний для налагодження випуску нової продукції;

— оцінки відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;

— цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;

— техніко-організаційний рівень виробництва і рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу;

— інноваційна здатність управлінського персоналу;

— дія складових середовища прямого впливу (конкуренти) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Конкретизуються виробничі стратегії в операційних стратегіях. Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами.

Стратегія фінансування є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу і напрями організації фінансових відносин всередині і поза межами підприємства. Елементами її є визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансів і капіталу; визначення «стратегічного набору» (структури специфічних фінансових стратегій); фінансове і спеціальне планування.

Фінансова стратегія підприємства — система дій щодо забезпечення найкращої спрямованості фінансової діяльності, економії всіх видів витрат, мобілізації капіталу для підтримки виробничих, дослідних, маркетингових та інших стратегій, спрямована на максимальне підвищення вартості підприємства.

Розроблення фінансової стратегії ґрунтується на таких засадах:

— збалансованість матеріальних і фінансових потоків;

— найефективніше фінансування розширення, підтримки, а за потреби — скорочення окремих підсистем і підприємства загалом;

— прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства щодо фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;

— фінансовий контроль і аналіз діяльності підприємства. Фінансова стратегія стосується динамічної системи, яка весь час змінюється, що зумовлює необхідність відстеження руху всіх складових процесу фінансування. З метою впорядкування діяльності підприємства у сфері фінансів організуються взаємопов'язані підрозділи різного типу, які утворюють функціональну підсистему із забезпечення підприємства потрібними для досягнення встановлених параметрів розвитку фінансовими ресурсами.

У практиці підприємства фінансова стратегія *реалізується за такими напрямами*:

1) *кредитування*;

2) *розміщення акцій*;

3) *рефінансування*;

4) *використання дивідендів*;

5) *розвиток скорочення фінансової підсистеми підприємства.*

Підвищення ефективності поточного планування фінансової діяльності підприємства забезпечує система фінансових планів, складених на основі фінансової стратегії, політики, обсягів виробництва, величини інвестицій, кон'юнктури ринку капіталів і грошей.

Стратегія управління персоналом підприємства полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організування, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів.

До типових стратегій управління персоналом відносять:

1) *стратегію добору і навчання*;

2) *стратегію винагороди і мотивації*;

3) *стратегію формування трудових відносин*;

4) *стратегію управління персоналом*.

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу. Формулюють їх як комплексні цілі, для досягнення яких розробляють комплексні стратегії — комплексні системи організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення комплексних цілей підприємства.

Такими можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; гарантування безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; вдосконалення загального управління (в т. ч. реструктуризація); охорони навколишнього середовища тощо.

Як правило, кожне підприємство має різні за типом і змістом «стратегічні набори», покликані забезпечити ефективне їх функціонування за різних умов. І саме завдяки

комплексним стратегіям воно забезпечує стабільність свого функціонування за будь-яких умов.

Тема 14. Операційні стратегії підприємства

14.1. Зміст операційної стратегії підприємства, її класифікація та проблематика

14.2. Загальна характеристика операційних стратегій підприємства

14.1. Зміст операційної стратегії підприємства, її класифікація та проблематика

Операційні стратегії (ОС) є своєрідною основою реалізації всіх інших, бо навіть загальна стратегія підприємства неодмінно конкретизується у певних діях і заходах. Більшість масштабних стратегічних рішень пов'язані з використанням ресурсів підприємства, що зумовлює необхідність мати досить конкретні стратеги на рівні підрозділів, робочих місць, де створюються стійкі конкурентні переваги. Ними можуть бути зниження витрат і підвищення якості продукції, розроблення нових товарів і їх споживчих якостей, впровадження новітніх технологій та обладнання, раціоналізація виробничих функцій, організація праці, планування тощо. На вирішення цих проблем спрямовані операційні стратегії підприємства.

Операційна стратегія підприємства — система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової.

Розробляють операційні стратегії, використовуючи загальні принципи управління. Основними операційними стратегіями є: стратегія підвищення якості, стратегія ресурсозаощадження, стратегія лідерства за витратами, стратегія оптимальних витрат, стратегія диференціації (концентрації), фокусовані (нішеві) стратегії, стратегії виробничих процесів, стратегія інвестування (розвитку виробничих потужностей).

Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій вищих рівнів. Найтісніше вони пов'язані з функціональними стратегіями, а через них — з діловими і корпоративними. Маючи власну інформаційну базу, ОС доповнюють і деталізують бізнес-плани підприємств, фірм. Розробляють їх на відносно короткий проміжок часу (найчастіше — на термін не більше 2 років), вони потребують менше року на впровадження. На буденному рівні — це єдиний критерій, що відрізняє стратегію від тактики. *Об'єктами ОС є* проекти (інновації), товар (продукт, послуга), виробниче планування, технології, обладнання, товар, витрати, якість, ресурсоємність, потужність виробництва.

Кожна з ОС спрямовується на вирішення конкретного виробничого завдання, а всі разом вони повинні підпорядковуватися загальній корпоративній меті — досягненню КП підприємства у ринковому середовищі.

14.2. Загальна характеристика операційних стратегій підприємства

Стратегія підвищення якості товару (послуги). Корисність товару (послуги) для споживачів обумовлюється його якістю — сукупністю властивостей і характеристик, завдяки яким він набуває здатності задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби. Ці властивості, характеристики мають відповідні показники і вимірювачі. Відповідно до «дерева ефективності товару» показники якості можуть мати кілька рівнів: 1) інтегральний показник або корисний ефект; 2) узагальнюючі показники; 3) часткові показники; 4) фактори, що впливають на часткові показники якості.

Найважливішими, наприклад, узагальнюючими показниками є:

1) призначення товару (використання у певних цілях);

2) надійність товару (безвідмовність, сталість властивостей, довговічність, ремонтопридатність);

3) екологічність і безпечність товару. До таких показників відносять вміст шкідливих домішок у продуктах згорання двигунів машин, устаткування, агрегатів,

комплексів; викиди в повітря, воду, ґрунт шкідливих речовин хімічних, гірничодобувних, металургійних, харчових та інших виробництв; радіоактивність при функціонуванні атомних електростанцій та інших об'єктів, пов'язаних з дослідженням, використанням атомної енергії та ін.;

4) ергономічність товару. Ергономічні показники продукції поділяють на: гігієнічні (відповідність виробу гігієнічним умовам життєдіяльності і працездатності людини при її взаємодії з виробом); антропометричні (відповідність виробу розмірам, формі людського тіла і його окремих частин); фізіологічні і психофізіологічні (відповідність виробу фізіологічним властивостям людини та особливостям функціонування її органів чуття: швидкісні і силові можливості, пороги слуху, зору, тактильного відчуття); психологічні (відповідність виробу психологічним особливостям людини: інженерно-психологічні вимоги, вимоги психології праці, загальної психології до промислових виробів) тощо.

В Україні універсальним методом вирішення проблем якості, в т. ч. і проблем вдосконалення систем управління якістю (СУЯ), є стандартизація і сертифікація. Кожне підприємство для забезпечення найвищих результатів за всіма споживчими категоріями повинне орієнтувати свої ОС на загальносвітові вимоги до якості.

Операційна стратегія лідерства за витратами. У стратегічному управлінні забезпечення лідерських позицій підприємства за витратами є однією з його загальних стратегій, спрямованих на створення конкурентних переваг.

Стратегія лідерства за витратами — внутрішня стратегія операційної ефективності виробництва, яка забезпечує лідерство за рахунок економії витрат.

Зниження витрат на підприємстві відбувається за рахунок цілеспрямованого проектування виробництва товару, оптимізації виробничих операцій, ефекту масштабу, кривої досвіду, товари (послуги).

У лідера за витратами найвигідніша позиція на ринку щодо завоювання чутливих до ціни покупців за рахунок встановлення найнижчих цін на свою продукцію. Однак, *застосування стратегії лідерства за витратами пов'язане із певними ризиками:* виробництво конкурентами або послідовниками подібних товарів, несвоєчасне реагування на зміни ринкового попиту, інфляційне збільшення витрат, що унеможливлює зниження собівартості товарів, збільшення кількості одного товару на ринку, отримання конкурентами аналогічних переваг, поява більш досконалих товарів (послуг), поява технологічних новинок,які зводять нанівець перевагу за витратами.

Стратегія оптимальних витрат. Конкурентна перевага виробника з оптимальними витратами складається з ключових параметрів (якість — обслуговування — характеристики — привабливість) і нижчих, ніж у конкурентів, витрат. На їх використанні ґрунтується стратегія оптимальних витрат.

Стратегія оптимальних витрат — політика підприємства, заснована на забезпеченні виробництва високоякісних товарів, продажу їх за кращі, ніжу конкурентів, ціни за рахунок оптимальних витрат.

Мета стратегії оптимальних витрат полягає у пропонуванні споживачу відповідно до його очікувань товару високої споживчої цінності за основними властивостями і нижчою за його очікування ціною. Тому підприємство повинно мати ресурси і можливості, щоб одночасно знижувати витрати, поліпшувати якість і надавати додаткові характеристики товару.

Операційна стратегія диференціації (концентрації) є однією із загальних стратегічних функцій, спрямованих на створення конкурентних переваг.

Операційна стратегія диференціації (концентрації) передбачає пропонування споживачам товарів з унікальними споживчими властивостями і підтримка цієї унікальності протягом тривалого часу.

Диференціація виявляється також у виробництві підприємством різних видів одного товару, які відрізняються споживчими властивостями, якістю, упаковкою і призначені для багатьох сегментів. Підходи компаній до диференціації можуть бути

різноманітними: характерні смакові якості, специфічні властивості, відмінності в дизайні й обробці, престижність, надійність, безпека. Ключем до успіху стратегії диференціації є створення купівельної цінності, відмінної від конкурентів.

Стратегія розвитку виробничих потужностей — система цілеспрямованих дій щодо забезпечення оптимальної структури ефективного використання виробничих потужностей.

Обґрунтоване формулювання її передбачає аналіз і розрахунок кількості і складу необхідного устаткування на основі його проектної потужності і можливостей, його завантаження.

На практиці в Україні стратегії розвитку виробничих потужностей реалізуються шляхом реконструкції або масштабного технічного переозброєння.

Стратегія ресурсозаощадження — принципи, фактори, методи, плани, заходи, що забезпечують неухильне зниження витрат сукупних ресурсів на одиницю валового національного продукту (у межах країни) або на одиницю корисного ефекту конкретного товару.

У межах країни ця робота вибудовується на таких принципах:

— вдосконалення структури використовуваних ресурсів шляхом зменшення частки експорту сировини, збільшення питомої ваги екологічно чистих і ефективних виді її ресурсів;

— підвищення коефіцієнтів видобування з надр корисних копалин;

— розвиток та ефективне використання технологій заощадження ресурсів;

— аналіз використання ресурсів на всіх стадіях життєвого циклу об'єктів;

— удосконалення методів аналізу, прогнозування, оптимізації і стимулювання ефективного використання ресурсів;

— застосування у вирішенні проблем ресурсозаощадження наукових методів менеджменту — конкретних технологічних, організаційних, економічних способів економії ресурсів на одиницю корисного ефекту (роботи).

Поліпшення показників ефективності діяльності підприємства щодо ресурсоємності товарів можливе в результаті комплексного розроблення і реалізації організаційно-технічних заходів. Одним із найважливіших факторів ресурсозаощадження є використання закону ефекту масштабу виробництва, який свідчить про зниження середніх витрат на тривалому проміжку часу внаслідок збільшення обсягів виробництва товарів і послуг. Збільшення масштабу виробництва можна досягти за рахунок розширення ринку збуту і міжвидової уніфікації товарів, а для складових частин товарів — за рахунок внутрівидової уніфікації.

Сфокусовані (нішеві) стратегії підприємства — система заходів, спрямована на краще, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців цільового сегмента.

Фокусування спрямоване на витрати або на диференціацію. Успіх сфокусованих стратегій низьких витрат і диференціації можливий за таких умов:

— наявність різних вимог споживачів до конкурентного товару;

— достатній розмір сегмента ринку, що забезпечує очікуваний прибуток і перспективи зростання;

— відсутність інтересу до сегмента з боку більшості лідерів галузі;

— достатня кількість сегментів і ніш в галузі, що дає змогу обрати найпривабливіший сегмент відповідно до можливостей і ресурсів підприємства;

— відсутність конкуренції за обслуговування сегмента;

— наявність у підприємства, яке має намір обслуговувати певний сегмент ринку, відповідного досвіду і ресурсів;

— відсутність у підприємства можливостей працювати на більш широкому сегменті чи на цьому ринку загалом.

Використання стратегії фокусування пов'язане з багатьма ризиками, однак вона є досить ефективною в малому бізнесі, зокрема у торгівлі.

Стратегія виробничих процесів — система дій щодо організації виробництва товарів, що задовольняють потреби покупця і відповідають специфіці виробництва за ціною та іншими критеріями.

Кожен виробничий процес повинен мати довгостроковий ефект за такими критеріями, як гнучкість, ціна і якість вироблених товарів. Тому правильний вибір виробничого процесу є важливим чинником ефективності підприємства, а витрати для раціональної його організації на початку набагато ефективніші, ніж зусилля, витрачені для удосконалення неправильно обраного чи налагодженого процесу.

Залежно від психологічної специфіки розрізняють такі типи виробничих процесів:

— тривалі або безперервні (виробництво чавуну, паперу, бензину);

— повторювані (складання окремих вузлів, агрегатів, комплексні обіди в їдальнях);

— різноманітні (виробництво оригінальних продуктів). Кожен тип виробничого процесу потребує відповідних стратегій, якими можуть бути:

а) *стратегії фокусування на процесі*. Більше 75% виробництв у країнах Заходу мають дуже малі масштаби, продукують невеликі партії різноманітних товарів (виготовлення на замовлення). Навіть малий обсяг товарів може бути диверсифікованим (різноманітним);

б) *стратегії, сфокусовані на продукті*. Вони орієнтовані На великий обсяг виробництва і малу різноманітність процесів, які можуть бути тривалими, а іноді безупинними. З використанням таких процесів виробляють скло, папір, електричні лампи, гайки і болти;

в) стратегії, сфокусовані на повторювані процеси. Притаманні для виробництв, що використовують модулі — частини і компоненти, виготовлені на інших виробництвах з використанням тривалих процесів, наприклад підошви і фурнітура для взуття.

Тема 1. Питання для обговорення і контролю:

1. Яка різниця між поняттями «стратегії як процесу» і «стратегії як результат»?
2. Філософська концепція стратегії пов’язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності чи з загальним значенням стратегії для підприємства?
3. Які з них ви вважаєте найобгрунтованішими і чому?
4. Чи є стратегічне планування панацеєю від всіх проблем? Обґрунтуйте свою відповідь.
5. Чим пояснюються недоліки в обґрунтуванні стратегії?
6. Скільки організаційних рівнів має ієрархічна структура стратегій?
7. Яка різниця між довгостроковим і стратегічним планом?

Тести для самостійного контролю:

1. Стратегія для сучасного підприємства - це:

а) мета розвитку;

б) детальний план діяльності;

в) засіб адаптації до умов зовнішнього оточення;

г) інструмент державної економічної політики.

2. Стратегія стосується вирішення питань:

а) тільки довгострокового характеру;

б) тільки середньострокового характеру;

в) тільки короткострокового, поточного характеру;
г) а, б і в одночасно.

3. Яка різниця між довгостроковим і стратегічним планом:
а) у трактуванні майбутнього;
б) у трактуванні минулого;
в) у трактуванні сьогодення;
г) правильної відповіді немає.

4. Стратегія визначає:
а) завдання виробничої програми підприємства;
б) напрями діяльності та розвитку підприємства;
в) потребу в ресурсах для підприємства;
г) склад поточного інвестиційного портфеля підприємства.

5. Термін «стратегія» походить з:
а) медичного лексикону;
б) економічного лексикону;
в) військового лексикону;
г) лексикону теорії та практики управління.

Тема 2.

Питання для обговорення і контролю:

1. Які відмінності між довгостроковим, короткостроковим та стратегічним плануванням?
2. Чи є відмінність між адаптацією та керованим розвитком підприємства?
3. Які причини переходу від ставлення до підприємства як до «закритої» системи до розуміння його як системи «відкритої»?
4. Що таке стратегічне мислення? Чому важливо формувати стратегічне мислення не тільки в керівників, а й в усього персоналу організації?
5. Що таке «стратегічний рівень» підприємства та чим він характеризується?

Тести для самостійного контролю:

2. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:
а) підприємство, де стратегічне мислення керівників є основою для визначення орієнтирів діяльності;
б) мінімальна господарська одиниця, для якої може бути розроблено самостійну стратегію;
в) підприємство, яке обслуговує ринки.

2. До сучасних концепцій підприємства належать:
а) ресурсна;
б) підприємницька;
в) організаційна;
г) інформаційна;
д) концепцій «технологічної організації»
е) концепція організації як «відкритої системи».

3. Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де:
а) застосовується раціональний процес стратегічного планування;

б) стратегічне мислення є основою, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства;

в) існує система стратегічного управління;

г) поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

4. «Стратегічний рівень» підприємства визначається:

а) рівнем знань про ринок, галузь, конкурентів, технологій;

б) наявністю обґрунтованої і структурованої системи цілей;

в) обґрунтованим, цільовим розподілом ресурсів;

г) встановленими відповідальністю і термінами проведеннями стратегічних цілей;

д) наявністю ефективних методик формування стратегій;

е) здатністю здійснювати організаційний розвиток.

5. До загальних характеристик підприємств належать:

а) здатність адаптуватися до змін у середовищі;

б) властивість змінювати структуру і механізм функціонування;

в) жорсткість структури;

г) здатність до ціле встановлення і ціле реалізації;

д) централізація управління;

6. Яка різниця між довгостроковим і стратегічним планом:

а) у трактуванні майбутнього;

б) у трактуванні минулого;

в) у трактуванні сьогодення;

г) правильної відповіді немає.

Тема 3

Питання для обговорення і контролю:

1. В чому полягає відмінність між зовнішнім та проміжним середовищем?
2. Охарактеризуйте методи дослідження зовнішнього середовища. Які з них, на ваш погляд, найбільш прийнятні для українських підприємств?
3. Які основні фактори впливають на поведінку організації?
4. Які з зовнішніх факторів, на ваш погляд, вимагають щоденної уваги в першу чергу?
5. У чому полягає суть методу PEST?
6. В чому полягає суть моделі п’яти сил за Портером?
7. Яка послідовність процесу аналізу галузі?

Тести для самостійного контролю:

1. Аналіз споживачів здійснюється за такими параметрами:

а) наявність багатих споживачів та їх роль;

б) кількість і концентрація споживачів;

в) еластичність попиту за ціною;

г) характер споживання;

д) мотивація придбання.

2. Аналіз споживачів здійснюється за такими параметрами:

а) важливість ресурсів, що постачаються для галузі;

б) кількість і концентрація постачальників;

в) диференціація продуктів, що постачаються;

г) еластичність ресурсів за ціною;

д) інтеграція постачальників «уперед);
е) кількість укладених договорів;

3. При аналізі зовнішнього середовища розвиток ринку оцінюється за такими параметрами:
а) загальна кон'юнктура ринку;
б) обсяг і темпи зростання (скорочення) ринку;
в) обсяг і темпи зростання (скорочення) сегментів (щодо інтересів фірми);
г) рівень цін;
д) перспективи появи нових ринків.

5. Автором «галузевої моделі» середовища організації є:
а) М. Портер;
б) Дж. Гелбрейт;
в) Г. Олдріч.

6. До складових «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера не входять:
а) конкуренти;
б) споживачі;
в) організації-регулятори;
г) немає відповіді.

Тема 4. ***Питання для обговорення та контролю:***

1. У чому полягають переваги розгляду внутрішнього середовища організації в категоріях виробничого потенціалу?
2. Опишіть сильні та слабкі сторони підприємства, діяльність якого вам знайомі.
3. Наведіть приклади взаємовпливу внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Яким організаціям вдається не тільки впливати на середовище, а й формувати його?
4. Що таке «стратегічний баланс»?
5. Наведіть приклади складових SWOT – аналізу для підприємства з діяльністю якого ви знайомі. Чи може воно використовувати можливості, що йому надає середовище, та протистояти загрозам?

Тести для самостійного контролю:

1. Відзначте елементи структури внутрішнього середовища підприємства, виділені за функціональною ознакою:
а) трудові, фінансові, капітальні, матеріальні ресурси тощо;
б) виробництво, маркетинг, постачання, фінанси, кадри, НДДР, тощо;
в) діючі стратегії;
г) сильні та слабкі сторони.

2. Стратегічний потенціал підприємства - це:
а) сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища;
б) сукупність сильних сторін підприємства з врахуванням його слабких місць в майбутньому;
в) конкурентний статус підприємства;

г) виробнича потужність підприємства.

3. Як називають процес виділення в складі підприємства, як системи, підсистем (аспектів) і елементів (факторів)?

а) диверсифікацією;
б) диференціацією;
в) аналізом;
г) декомпозицією.

4. Внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті розглядається як:

а) його виробничі потужності;
б) його функціональна структура;
в) його ресурси;
г) його СЗГ.

5. Стратегічний потенціал підприємства визначає:

а) очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища;
б) можливості щодо розвитку бізнесу підприємства;
в) напрямки розвитку підприємства;
г) перспективні, з точки зору конкурентних переваг, сфери діяльності підприємства.

Тема 5. Питання для обговорення і контролю:

1. Яка мета та суть стратегії диверсифікації?
2. Які умови спонукають приймати керівників рішення щодо стратегії диверсифікації?
3. Які позитивні та негативні наслідки стратегії диверсифікації?
4. Які умови спроможні підвищити ефективність функціонування підприємства при використанні спорідненої диверсифікації?
5. Яка сутність неспорідненої та конгломератної диверсифікації?
6. Які умови функціонування підприємства спонукають на вибір конгломератної диверсифікації?
7. Які способи та умови здійснення конгломератної стратегії ви знаєте?
8. Які переваги та недоліки конгломератної стратегії7
9. Які способи здійснення неспорідненої або конгломератної стратегії ви знаєте?

Тести для самостійного контролю:

1. Диверсифікація діяльності підприємства полягає в:

а) збільшенні масштабів виробництва;
б) урізноманітненні бізнесу підприємства;
в) реорганізації бізнесу підприємства;
г) приєднанні підприємства до іншого, більш ефективного рента.

2. Підприємство розглядає можливість диверсифікації у випадках:

а) коли спостерігається зростання ринку;
б) коли підприємство займає майже монопольну позиції ринку;
в) коли наявна нестача капіталу;
г) коли спостерігається падіння попиту.

3. Диверсифікацію застосовують для того, щоб:

а) оптимізувати бізнес шляхом його реструктуризації;
б) мінімізувати витрати;
в) пристосуватися до вимог клієнтів;
г) сформувати резерви.

4. Головний наслідок диверсифікації підприємства:
а) стабілізація бізнесу;
б) зниження вразливості від несподіваних змін середовища;
в) підвищення конкурентоздатності;
г) всі відповіді правильні.

5. У випадку, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг, слід обирати стратегії:
а) конгломеративної диверсифікації;
б) горизонтальної диверсифікації;
в) концентричної диверсифікації;
г) вертикальної диверсифікації.

6. У випадку, коли підприємство має намір долучитися до бізнесу в нових сферах, з новими технологіями виробництва, слід обирати стратегії:
а) конгломеративної диверсифікації;
б) горизонтальної диверсифікації;
в) концентричної диверсифікації;
г) вертикальної диверсифікації.

Тема 6. Питання для обговорення і контролю:

1. Які існують основні причини, що стимулюють організації поширювати свою діяльність на міжнародні ринки?
2. Якими є основні причини, що приводять до розбіжностей у витратах між різними країнами у виробництві продукції?
3. Які заходи і впливи можуть використовувати уряди різних країн, що беруть участь у міжнародному ринку?
4. Які основні особливості конкурентних відносин спостерігаються в умовах мультинаціональної і глобальної конкуренції?
5. Які ви знаєте типи міжнародних стратегій?
6. Які ви знаєте фактори впливу на міжнародні стратегії?

Тести для самостійного контролю:

1. Розвиток підприємства за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками передбачає стратегія:
а) прямої вертикальної інтеграції;
б) зворотної вертикальної інтеграції;
в) горизонтальної інтеграції;
г) концентричної інтеграції.

2. Розвиток підприємства за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, які знаходяться між фірмою та кінцевими споживачами її продукції, передбачає стратегія:
а) прямої вертикальної інтеграції;
б) зворотної вертикальної інтеграції;
в) горизонтальної інтеграції;
г) концентричної інтеграції.

3. Розвиток підприємства за рахунок придбання або встановлення контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію чи працюють на тому ж ринку, що і фірма, передбачає стратегія:

а) прямої вертикальної інтеграції:
б) зворотної вертикальної інтеграції;
в) концентричної інтеграції;
г) горизонтальної інтеграції.

4. Інтеграція шляхом включення певного підприємства в якості філії, дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного являє собою:

а) франчайзинг;
б) цільову пролонгацію;
в) групування;
г) консолідацію.

5. Визначте ситуацію, щодо якої доцільним є застосування стратегії прямої вертикальної інтеграції:

а) коли продукція підприємства перебуває на стадії завершення життєвого циклу;
б) коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку);
в) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;
г) коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології.

6. Визначте ситуацію, щодо якої доцільним є застосування стратегії зворотної вертикальної інтеграції:

а) коли продукція підприємства перебуває на стадії завершення життєвого циклу;
б) коли стабільність бізнесу (виробництва) особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку);
в) коли нові профільні продукти бізнесу підприємства можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами;
г) коли підприємство конкурує в галузі, що швидко розвивається, й очікується продовження розширення ринків збуту.

Тема 7. Питання для обговорення і контролю:

1. Яке місце функціональних стратегій в системі «стратегічного набору» підприємства.
2. У чому полягає роль та особливості функціональних стратегій?
3. Яка існує класифікація функціональних стратегій?
4. Розкрийте особливості етапів маркетингової стратегії.
5. На яких засадах ґрунтується розроблення фінансової стратегії?
6. Яку троль виконують типові цілі стратегії управління персоналом?

Тести для самостійного контролю:

1. Функціональна стратегія не розробляється:

а) для підприємства;
б) для конкурентів;
в) для маркетингу;
г) для фінансової служби.

2. Яка функціональна стратегія є базовою?
а) виробнича;
б) фінансова;
в) маркетингова;
г) кадрова.

3. Виробнича стратегія охоплює позиції, рішення щодо:
а) забезпечення інфраструктурою;
б) рівня інноваційного потенціалу;
в) обсягів поточних та капітальних витрат;
г) напрямів інвестицій.

4. Фінансова стратегія охоплює рішення щодо:
а) способів забезпечення збільшення капіталу;
б) інноваційного потенціалу;
в) ефективності виробництва;
г) розподілу коштів між стадіями продажу, просування та реклами товарів.

5. Стратегія НДДКР охоплює рішення щодо:
а) управління якістю;
б) розвитку інноваційного потенціалу;
в) ефективності виробництва;
г) джерел фінансування.

6. Що не визначає маркетингова стратегія?
а) канали розподілу товару;
б) канали розподілу ресурсів під товари;
в) товарну і цінову політику;
г) заходи по забезпеченню конкурентної і корпоративної стратегії.

7. Які дії передбачає захисна стратегія НДДКР?
а) розробку технологічних рішень, що забезпечать збереження досягнутих позицій на ринку;
б) розробку нових рішень для стратегії зростання;
в) конструювання товару, який дозволить підприємству проникнути на нові ринки;
г) відповідь на «технологічний прорив» конкурентів.

Тепма 8. Питання для обговорення і контролю:

1. Яке місце операційних стратегій в системі «стратегічного набору» підприємства.
2. У чому полягає роль та особливості операційних стратегій?
3. Яка існує класифікація операційних стратегій?
4. Розкрийте особливості стратегії оптимальних витрат.
5. У яких випадках доцільне використання стратегії диференціації?
6. З якими перевагами та ризиками пов’язана стратегія фокусування?

Тести для самостійного контролю:

1. Стратегія ринкової ніші - це:
а) глибока спеціалізація СОБ;
б) це ніша, де підприємство чи СОБ хоче і може забезпечити конкурентну перевагу;
в) зосередження СОБ на одному із сегментів ринку чи певній групі товарів або покупців; г) всі відповіді правильні.

2. Стратегія оптимальних витрат означає:
а) високу корисність товару внаслідок його диференціації;
б) низьку ціну;
в) більше корисності покупцям за одні і ті ж гроші;
г) всі відповіді вірні.

3. Що не включається в поняття стратегії ринкової ніші?
а) оптимальні витрати;
б) фокусування на низьких витратах;
в) фокусування на диференціації;
в) сегмент ринку.

4. Успішно здійснюючи стратегію лідерства за витратами підприємство може:
а) отримувати вищі прибутки;
б) розширювати частку ринку;
в) правильні обидві відповіді;
г) немає правильної відповіді.

5. Стратегія широкої диференціації означає:
а) розширення споживчих якостей товару понад ті, що має конкурент;
б) збільшення обсягів випуску дешевого товару;
в) надання споживачам більшої цінності за одні і ті ж гроші;
г) нішу споживачів, що забезпечується диференційованим товаром.

6. Стратегія диференціації товару означає:
а) розширення асортименту товару і підвищення його якості;
б) розширення ринків;
в) зростання прибутковості;
г) зростання обсягів виробництва.

7. Стратегія диференціації ринку означає:
а) формування нових потреб;
б) задоволення існуючих потреб;
в) розширення асортименту товару;
г) всі відповіді правильні.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питерком., 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.
4. Березін О.В. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – К., 2010. – 220 с.
5. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. – К., 2010. – 222 с.
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
7. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
8. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. Посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
9. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник – Львів: Новий Світ-2000, 2009. – 680 с.
10. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: практикум: Навчальний посібник. –Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 308 с.
11. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб – Київ.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
12. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 228с.
13. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К., 2002. – 560 с.
14. Порохня В.М. Стратегічне управління. – К., 2012. – 220 с.
15. Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. Стратегія підприємства: Навч.посіб. / Харківський національний аграрний ун- т ім. В.В.Докучаєва. – Х., 2004. – 206с.
16. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
17. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2008. – 448 с.

Допоміжна література:

19. Бузько И.Р., Дмитренко И.Е., Сущенко Е.А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий / Восточноукраинский национальный ун-т им. Владимира Даля; Донбасский горно-металлургический ин-т. – Алчевск : Издательство ДГМИ, 2002. – 217с.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М: Экономист, 2006. – 293 с.
21. Голан І.О. Фінансова стратегія підприємства: Монографія. – К., 2009. – 146 с.
22. Гордієнко М.В. Стратегічний аналіз. – К., 2008. – 480 с.
23. Карпенко С.В., Самогулов А.Б., Богун С.В. Современное стратегическое управление: Учебное пособие. – М., 2011. – 384 с.
24. Ковалевська А.В. Стратегія підприємства: Навч. посібник у тестах. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 156 с.
25. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 2000. – 324 с.
26. Маркова В.Д., Кузнецова С.Л. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1999.
27. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
28. Минцберг Г., Квинн Б., Гошал С. Стратегический процесс. / Пер с англ. - С-Пб: Издательство “Питер”, 2001. - 648с.
29. Назаренко О.В. Стратегія підприємства: Навч. посіб. / Національний фармацевтичний ун-т. – Х. : Видавництво НФаУ, 2003. – 342с.
30. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

31. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – К.: Основа, 1999, - 619 с.

32. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. посібник – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 354 с.

33. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доповнене. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

10. Розподіл балів, які отримують студенти. Оцінювання студента відбувається згідно положенням «Про екзамени та заліки у НУБіП України» від 20.02.2015 р. протокол № 6 з табл. 1.

Оцінка національна	Оцінка ЄКТС	Визначення оцінки ЄКТС	Рейтинг студента, бали
Відмінно	**A**	**ВІДМІННО** – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	**90 – 100**
Добре	**B**	**ДУЖЕ ДОБРЕ** – вище середнього рівня з кількома помилками	**82 – 89**
	C	**ДОБРЕ** – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	**74 – 81**
Задовільно	**D**	**ЗАДОВІЛЬНО** – непогано, але зі значною кількістю недоліків	**64 – 73**
	E	**ДОСТАТНЬО** – виконання задовольняє мінімальні критерії	**60 – 63**
Незадовільно	**FX**	**НЕЗАДОВІЛЬНО** – потрібно працювати перед тим, як отримати залік (позитивну оцінку)	**35 – 59**
	F	**НЕЗАДОВІЛЬНО** – необхідна серйозна подальша робота	**01 – 34**

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни $\mathbf{R_{ДИС}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи $\mathbf{R_{НР}}$ (до 70 балів): $\mathbf{R_{ДИС} = R_{НР} + R_{АТ}}$.

11. Методичне забезпечення

12. Рекомендована література

– основна;

– допоміжна.

13. Інформаційні ресурси