

Стратегічне управління

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
для студентів економічних
спеціальностей



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
для студентів економічних спеціальностей

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 3 від 22.12.16 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2017

УДК 005.21
ББК 65.290-2
К 12

Рецензенти:

І.М. Червяков, д-р екон. наук, доцент, зав. лабораторії економічних,
товарознавчих досліджень та досліджень об'єктів інтелектуальної
власності, ХНДІЕ ім. проф. М.Г. Бокаріуса,
Ю.Б. Іванов, д-р екон. наук, професор кафедри оподаткування
ХНЕУ ім.С. Кузнеця

Краснокутська Н.С.

К 12 Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.

ISBN

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні засади стратегічного управління, наведено інструменти стратегічного аналізу, визначено особливості формування стратегії та моделі стратегічного вибору. Значну увагу приділено можливим напрямкам вирішення актуальних проблем стратегічного управління.

Призначено для викладачів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

Іл. 64. Табл. 49. Бібліогр. 61 назва.

ISBN

УДК 005.21
ББК 65.290-2
© Н.С. Краснокутська,
І.А. Кабанець, 2017
© НТУ «ХП», 2017

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Сутність стратегічного управління	9
1.2. Особливості стратегічного управління	21
1.3. Основні школи стратегічного управління	29
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	36
РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ	41
2.1. Визначення та особливості стратегії	41
2.2. Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій ..	46
2.3. Підходи до розробки конкурентної стратегії	53
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	68
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	76
3.1. Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації.....	76
3.2. Функції місії	79
3.3 Особливості розробки місії	80
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	85
РОЗДІЛ 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	90
4.1. Визначення та класифікація цілей організації	90
4.2. Особливості розробки цілей та вимоги до них	99
4.3. Методи формування цілей	105
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	111
РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ.....	116
5.1. Характеристика зовнішнього середовища	116
5.2. Аналіз середовища непрямої дії	126
5.3. Аналіз середовища прямого впливу	131
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	140

РОЗДІЛ 6. МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	146
6.1. SPACE-аналіз	146
6.2. Стратегічні групи конкурентів	151
6.3. Бенчмаркінг	159
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	167
РОЗДІЛ 7. МЕТОДИ СИТУАТИВНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ	173
7.1. Особливості SWOT-аналізу. Аналіз внутрішнього середовища організації.....	173
7.2. Аналіз зовнішнього середовища організації. Побудова SWOT-матриці.....	181
7.3. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN	187
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	192
РОЗДІЛ 8. МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	198
8.1. Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи	198
8.2. Модель «Продукт – ринок» І.Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абея	208
8.3. Матриця McKinsey (матриця General Electric)	211
8.4. Модель Shell / DPM. Модель Хофера-Шендела	218
8.5. Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little	224
8.6. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS)	234
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	239
РОЗДІЛ 9. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ	245
9.1. Особливості реалізації стратегії	245
9.2. Стратегічний контроль	258
9.3. Проблеми впровадження стратегії в Україні	264
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	270
РОЗДІЛ 10. ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	276

10.1. Сутність та особливості поняття «синергія»	276
10.2. Види синергізму	280
10.3. Визначення ефекту синергії	282
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	289
РОЗДІЛ 11. ЗБАЛАНСОВАНІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	294
11.1. Історія збалансованої системи показників та її властивості	294
11.2. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої систем показників	304
11.3. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації	311
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	328
РОЗДІЛ 12. СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЦІЛЕЙ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	335
12.1. Сутність та складові стратегічної карти цілей.....	335
12.2. Показники стратегічної карти цілей	348
12.3. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалан- сованої системи показників.....	353
ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА.....	358
РОЗДІЛ 13. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВ- СЬКОГО ЗАВОДУ ШАМПАНСЬКИХ ВИН (ХЗШВ).....	363
ГЛОСАРІЙ	436
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	451
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	455

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- СЗГ – стратегічна зона господарювання;
СГП – стратегічні господарські підрозділи;
БО – бізнес-одиниці;
ФПГ – фінансово-промислові групи;
SMART – критерії визначення цілей, де *s* – *specific* (ясність), *m* – *measurable* (кількість), *a* – *achievable* (досяжність), *r* – *related* (співвідноситися зі стратегією, місією), *t* – *time-bound* (визначені на шкалі часу);
КФУ – ключові фактори успіху;
PEST (ПЕСТ) – метод аналізу зовнішнього середовища, де *p* – *policy* (політичні фактори); *e* – *economy* (економічні фактори); *s* – *society* (соціальні фактори); *t* – *technology* (технологічні фактори);
SPACE – метод стратегічного аналізу, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій (*strategic position and action evaluation*);
SWOT (СВОТ) – метод стратегічного аналізу для вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації, де *s* – *strength* (сила), *weakness* (слабкість), *opportunities* (можливості) і *threats* (загрози);
БКГ – Бостонська консультативна (консалтингова) група;
ADL (АДЛ) – консалтингова організація «Артур Д. Літл»;
PIMS – модель стратегічного аналізу «*profit impact of market strategies*» (вплив ринкової стратегії на прибуток);
ЗЗСП (BSC) – збалансована система показників (*balanced scorecard*);
СКЦ – стратегічна карта цілей;
ROCE – *return on capital employed* (рентабельність залученого капіталу);
ROA – *return on assets* (рентабельність активів);
CRR – рентабельність продукції (*cost to revenue rate*).

ВСТУП

Визначальними рисами сучасного розвитку економіки України є високий ступінь невизначеності умов функціонування підприємств, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність впровадження стратегічного управління, ретельного обґрунтування стратегії розвитку організації та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких як аналіз зовнішнього середовища та потенціалу організації, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання поступово стають звичними для керівників і власників підприємств.

Зацікавленість зазначеною проблематикою визначається на всіх рівнях управління державою: від указів і доповідей Президента України, які завжди містять «стратегічну складову», та виступів народних депутатів на засіданнях Верховної Ради України до вимог пересічних громадян щодо оприлюднення стратегій розвитку окремих регіонів і підприємств. Це свідчить про актуальність стратегічного управління на підприємствах України й зумовлює необхідність вивчення його теоретико-методологічних основ та оволодіння специфічним методичним інструментарієм в умовах невизначеності та ризику.

В Україні теорія та практика стратегічного управління ще не зайняла належного місця. Вітчизняним організаціям важко реалізовувати стратегічне управління на гідному рівні через складні умови ведення економіко-господарської діяльності, брак коштів на впровадження інноваційних проєктів, не зовсім етичні методи конкурентної боротьби. Необхідність формування стратегічного розвитку підприємств України, що дозволить підтримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковому періоді, висуває нові нетрадиційні вимоги до професіоналізму та особистих якостей управ-

ліній усіх рівнів, націлює на формування особистості з креативним типом мислення, ініціативою, самостійністю і оригінальністю у прийнятті рішень.

Навчальний посібник розширює та поглиблює знання з існуючих закономірностей і процесів стратегічного управління, розглядає проблематику стратегічного управління як в цілому, так і в її окремих підсистемах.

Мета навчального посібника: розкрити сутність стратегічного управління підприємством і забезпечити засвоєння студентами необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів, прийомів і методів побудови та подальшого функціонування системи розробки та реалізації стратегій організації у перехідний період; розвинути вміння стратегічного мислення та сформувати навички застосування кращих форм та методів стратегічного управління в діяльності організації. У навчальному посібнику висвітлено як поширені, перевірені практикою діяльності численних підприємств, так і порівняно нові елементи та інструменти стратегічного управління, що останніми роками продемонстрували свою ефективність в успішних організаціях світу.

У пропонованому навчальному посібнику висвітлено основи стратегічного управління, актуальні питання стратегічного аналізу, планування та забезпечення функціонування організації у «стратегічному режимі», узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи щодо побудови окремих елементів системи стратегічного управління загалом; наведено методи аналізу зовнішнього середовища та обґрунтування стратегій різних типів, а також характеристики систем стратегічного планування, різних підсистем стратегічного управління, що забезпечують підтримку стратегічної діяльності на підприємстві, розкрито методичні підходи до їх формування.

Після кожної розділу посібника наведено перелік питань для самоконтролю, практичні та тестові завдання, розв'язання яких дозволить студентам систематизувати знання і відбудувати ланцюг зв'язків стратегічного процесу. Використання в навчальному процесі даного посібника забезпечить студентам необхідні теоретичні знання й сформує у них практичні навички аналітичної роботи у галузі стратегічного управління. Це дозволить суттєво ідентифікувати процес підготовки висококваліфікованих менеджерів для різних галузей української економіки.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Основні питання:



- 1.1. Сутність стратегічного управління.
- 1.2. Особливості стратегічного управління.
- 1.3. Десять шкіл стратегічного мислення.



Ключові слова та поняття: стратегічне управління, стратегія, бюджетування, довгострокове планування, прогноз збуту, стратегічне планування, зовнішнє середовище, стратегічна зона господарювання, організація, бізнес-одиниці, функціональні сфери організації, місія, стратегічне бачення, оперативне управління, стратегічний менеджер, процес формування стратегії, школа дизайну, школа позиціонування, школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа зовнішнього середовища, школа конфігурації.

1.1. Сутність стратегічного управління

З розвитком уявлень про підприємство та його місце в системі економічних відносин змінювались і управлінські парадигми. На зміну науковому управлінню початку ХХ ст. сформувалася класична (адміністративна) школа управління, яка домінувала до середини минулого сторіччя. Недостатня увага до ролі кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності організації зумовила розвиток школи психології та людських відносин. Суттєві здобутки в галузі технічних наук зумовили на початку 50-х років формування школи науки управління, в межах якої отримали розвиток системний і ситуаційний підходи до управління. Виникнення останнього підходу привело до переорієнтації систем управління та поступового формування концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління можна розглядати з таких позицій:

– як процес розробки стратегії та управління організацією для успішної її реалізації;

– як вид управління організацією, який базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, дає можливість відповідати змінам навколишнього оточення і дозволяє отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації функціонувати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися.

Центральним поняттям, що формує сутність стратегічного управління, є «стратегія», яке походить від грецького «*strategia*» (стратос – військо, аго – веду) та означає «мистецтво генерала». Такі поняття, як «стратегія», «конкурентна боротьба», «наступ», «оборона» «тактика» та інші беруть початок з теорії військової справи.



У Древньому Китаї ще в період між 480 р.і 221 р. до н.е. вже була написана книга під назвою «Мистецтво стратегії». Важливим є той факт, що вже 23 століття тому поняття стратегії стало невід'ємним елементом світогляду людей.

Історія свідчить, що найбільш талановиті і щасливі полководці у Древній Греції дуже велике значення надавали правильній побудові забезпечення армії, а також рішенням, коли вступати в битву, а коли починати переговори з народом, політиками, дипломатами.

В епоху формування гігантських корпорацій до Другої світової війни спеціальні служби управління, особливо довгострокового призначення, в організаціях не створювались. Вищі керівники корпорацій постійно обговорювали й намічали плани розвитку свого бізнесу, однак формальне управління, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності і т.д., обмежувалось лише складанням щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі.

Історики бізнесу виділяють чотири етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління (менеджмент). Розглянемо їх більш детально.

Бюджетування (1940–1950 рр.)

Бюджетування – процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який ґрунтується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи/та напрямів діяльності підприємства, контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулювання на цій основі господарської діяльності з метою узгодження й досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Ціль – поточний прибуток та структура затрат. Складання щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі. Бюджети складались, по-перше, за кожною з крупних виробничо-господарських функцій (НІОКР, маркетинг, капітальне будівництво, виробництво), по-друге, за окремими структурними одиницями в рамках корпорації: відділеннями, заводами тощо. Аналогічні бюджети і в сучасній економіці служать основним інструментом розподілу внутрішньокорпоративних ресурсів і контролю поточної діяльності.



Особливістю бюджетно-фінансових методів є їх короткостроковий характер і внутрішня спрямованість, тобто організація в цьому випадку розглядається як замкнута система.

Поточне бюджетування має певні переваги.

1. З погляду витрат:

- забезпечує економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- забезпечує контроль витрат залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
- дає змогу зменшувати витрати за рахунок децентралізації рішень;
- орієнтує керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів.

2. З погляду управління фінансами:

- дає змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;

- дає змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;

- підвищує імідж організації перед фінансовими організаціями (за вмілого використання методу та супутніх йому елементів).

3. З погляду комерційної діяльності:

- зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції організації на ринках, тобто поступово виходити за межі річного періоду планування;

- дає змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан організації загалом.

4. З погляду планово-аналітичної діяльності:

- змушує ретельно аналізувати всі сторони діяльності організації, потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усієї організації та окремих її підсистем;

- є засобом кількісного оцінювання досягнень короткострокових цілей організації (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

- є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») у діяльності, пов'язаній з виконанням планів.

5. З погляду загального керівництва:

- чітко визначає місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

- забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

- створює умови для визначення відповідальності при децентралізації;

- підвищує гнучкість за рахунок розподілу обов'язків.

6. З погляду організації контролю:

- створює підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

- дає змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні).

7. Підвищує загальну ефективність діяльності організації.

Бюджетування пов'язане з певними труднощами:

1) потребує великих витрат часу та грошей у процесі його освоєння;

2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);

4) не замінює інших методів управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування є характерною особливістю управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями».



У період 1920–1930 років в Україні розробка 5-річних планів розвитку господарства призвела до своєрідного «планового буму», що сприяло формуванню методології планування: балансового методу, застосування техніко-економічних нормативів і варіантних наближень тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у «єдину фабрику», або корпорацію. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробкою довгострокових цілей та заходами щодо їх досягнення.

Бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні організації (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розробляються бюджети збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень та ін.

Це можливо за умов, коли бюджет – це інструмент розвитку організації, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

Довгострокове планування (1950–1960 рр.)

У 50-х – на початку 60-х років характерними умовами господарювання підприємств були високі темпи росту товарних ринків, відповідно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці фактори обумовили необхідність розширення горизонту управління і створили умови для розвитку *довгострокового планування*.

Головна задача довгострокового планування – визначення внутрішніх ресурсів та обґрунтування необхідності залучення позичених коштів.

Стержнева ідея методу – складання прогнозу продажу продукції організації на кілька років уперед. При цьому в зв'язку з повільним зростанням характеристик зміни навколишнього середовища довгострокове планування ґрунтувалося на екстраполяції складених у минулому тенденцій розвитку організації.

Головний показник – прогноз збуту – базувався на екстраполяції продаж за минулі роки (побудований на різних математичних моделях). Далі, на основі контрольних цифр, які задані в прогнозі продажу, визначались усі функціональні плани з виробництва, маркетингу, постачання.

Усі плани агрегувались в єдиний фінансовий план організації. Головне завдання менеджерів полягало у виявленні фінансових проблем, лімітуючого зростання організації. Як правило, довгострокове планування використовувалось у великих, а іноді і в середніх організаціях. Тоді причиною була ситуація швидкого збільшення розмірів організацій та підвищення складності системи і управління.

Головний недолік довгострокового екстраполяційного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як «закрита система», яка майже не взаємодіє із зовнішнім середовищем. Цілі та завдання організації вбачались заданими і залишались стабільними протягом довгого періоду часу. Тому управляли за методом «планування від досягнутого», контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту за межі року були такі:

– для країн із централізовано-плановою економікою – необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував керуваність будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями;

– для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, – наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювало можливості розвитку підприємств.



З 1920-х рр., а у країнах з ринковою економікою – із 1960-х років довгострокове (5–6 річне) планування стало застосовуватися і на урядовому рівні. У таких ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія – на Заході, Індонезія, Тайвань – на Сході, саме планування відіграло вагомую роль у досягненні ними відчутних результатів.

Досвід застосування довгострокового планування, зорієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі у керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Організації витрачали багато часу та грошей на розробку складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів. У довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій, вважалося, що всі негаразди можна подолати. Розбіжності між змістом планів і дійсністю показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

Стратегічне планування (1970-ті роки)

Починаючи з 70-х років, почався докорінний перелом у традиційних концепціях управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності організацій: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д.

Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загальнокорпоративних планів – йти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього.

Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер. Кожне підприємство, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити власні перспективи.

Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Система стратегічного планування стала відповідною реакцією ряду компаній на суттєві зміни їх зовнішнього середовища, які проявились в насиченні відповідних ринків. *Головна ціль* – поліпшення реакції організації на динаміку ринку і поведінку конкурента. Головні передумови успішної діяльності організації пов'язуються з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т.д.

Постала потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад на обсяги реалізації та доходу (організації та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо.

Дж. А. Стайнер визначив такі чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- розвиток зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів;
- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічне управління (менеджмент)

У травні 1971 року в Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними організаціями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління.

Відмінності стратегічного планування від стратегічного управління (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування

1. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій. Перефразовуючи Пітера Друкера, можна сказати, що стратегічне планування – це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент – управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

2. Стратегічне планування – аналітико-прогнозний процес, а стратегічне управління – процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з яких має розвиватися стратегічно.

3. У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному управлінні, крім того, враховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори. Таким чином, стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічне управління, яке включає в себе стратегічне планування як невід'ємну свою функцію, – на запитання «як?», «коли?» і «хто це буде робити?».



1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невинно розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Щоб дати визначення стратегічному управлінню, спочатку треба відповісти на три головних питання:

1. В якому стані підприємство знаходиться сьогодні?
2. В якому стані воно хотіло б знаходитися через три, п'ять, десять років?
3. Яким чином можна досягти бажаного стану?

Для відповіді на перше запитання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, щоб прийняти рішення, куди треба йти далі. Друге запитання вимагає встановлення конкретних цілей, яких треба досягти. Третє запитання пов'язане з організацією стратегії.

Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками. Зміст стратегічного управління подано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Складові змісту стратегічного управління

Об'єкти стратегічного управління: організація, стратегічні господарські підрозділи (СГП) або бізнес – одиниці (БО), функціональні сфери організації.

Організація як об'єкт стратегічного аналізу – відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП), або бізнес – одиниці (БО) – самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.

Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в організації, з одного боку, існує чітко виділене й організоване так зване «формальне» стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління організацією, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні плани. Тобто стратегічне управління включає два основних процеси: стратегічне планування й тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії. При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління.

Внаслідок досить складного процесу становлення в організації, необхідності навчання персоналу, великих витрат часу й ресурсів, наявності спеціального підрозділу (групи людей) впровадження цієї системи управління в практику діяльності вітчизняних організацій відстає від бажаних темпів.

Основні передумови становлення стратегічного управління в Україні:

1. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Більшість українських підприємств працюють у швидко змінюваному і важко передбачуваному оточенні й, отже, мають потребу в методах стратегічного управління.

2. Необхідність становлення системи стратегічного управління у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами.

3. В українському бізнесі створюються промислові групи, які об'єднують технологічно зв'язані організації, йде процес утворення фінан-

сово-промислових груп (ФПГ), комерційні організації майже одночасно зі створенням основного бізнесу організують фінансово-комерційні групи.

4. Процес глобалізації бізнесу. Глобальні організації розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні розходження і переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних організацій, таких як *Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal* і безлічі інших продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натискові товарів глобальних організацій можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Таким чином, у директорів колишніх державних підприємств і керівників нових компаній зростає розуміння важливості формування довгострокових цілей і менеджменту розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2. Особливості стратегічного управління

П'ять компонентів, які визначають зміст стратегічного управління в організації, подано на рис. 1.3.

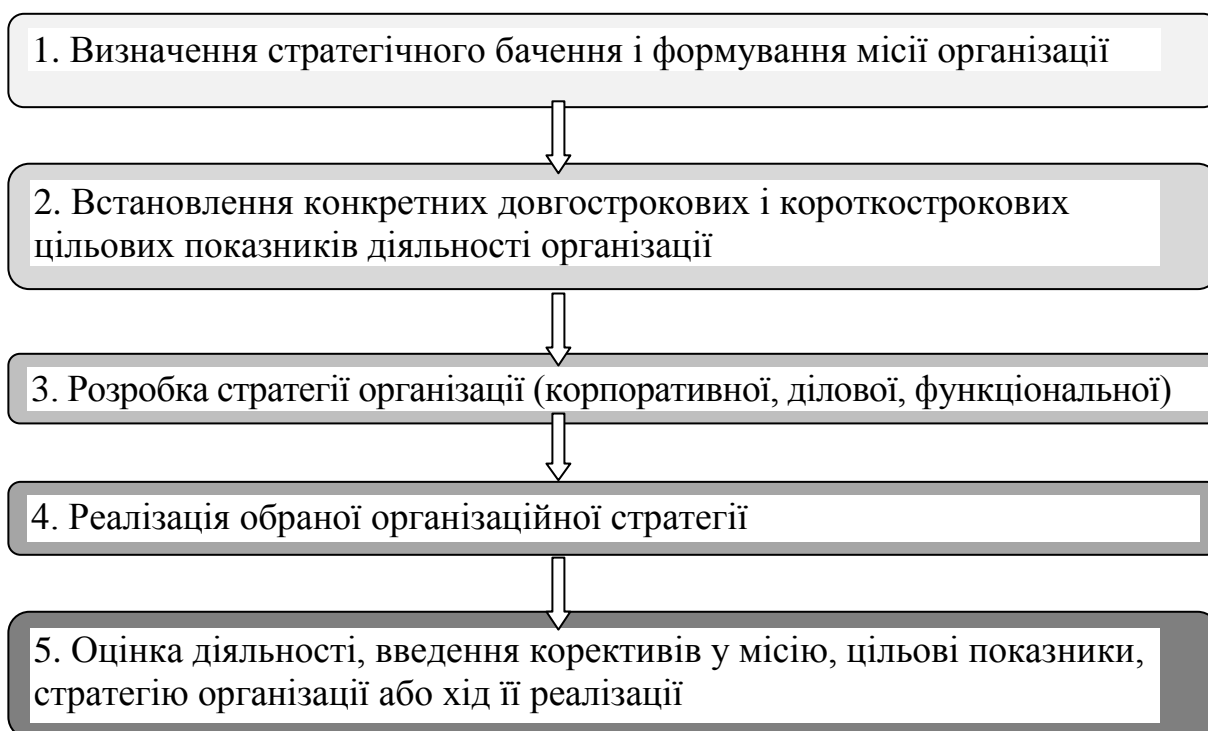


Рисунок 1.3 – Складові стратегічного управління

Розглянемо кожен складову стратегічного управління більш детально.

1. Визначення сфери діяльності, формування стратегічного бачення і формулювання місії організації.

Постановка місії визначається як перший етап в процесі стратегічного управління. В рамках місії закріплюються основні правила, відповідно до яких організація веде бізнес. Найважливішим для менеджерів верхньої ланки будь-якої організації є питання: що являє собою наша організація у даний час і якою вона буде в майбутньому?; що прагне робити організація в процесі свого існування? Представлення повної відповіді на дане питання вимагає від керуючих глибокого осмислення стратегічного бачення – напрямку, якому буде слідувати організація в найближчі 5–10 років.

Місія дає уявлення про філософію, головні цінності та особливості організації. Установлюючи місію, керівництво визначає сферу діяльності організації, що повинно супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку.

2. Перетворення місії в конкретні довгострокові і короткострокові цільові показники діяльності.

Процес установлення цілей необхідний для перетворення місії організації в конкретні короткострокові, середньострокові та довгострокові цільові показники. Короткострокові цільові показники виступають як орієнтири діяльності організації на період одного – двох років; середньострокові цільові показники на період двох – п'яти років; довгострокові цільові показники націлюють керуючих на те, що вони можуть зробити вже зараз для забезпечення функціонування організації впродовж тривалого проміжку часу. Процесом формування цілей займаються усі менеджери організації. Задана ціль становить собою ряд бажаних результатів, для досягнення яких вимагаються визначені зусилля й організовані дії. Складні, але досяжні цілі дозволяють організації уникнути внутрішнього організаційного безладдя і забезпечують збалансованість у роботі.

3. Розробка стратегії досягнення намічених показників. Стратегія являє собою визначену послідовність кроків даної організації і набір управлінських підходів, що використовуються для досягнення поставлених цілей і реалізації місії даної організації.

Процес розробки стратегії – це визначення способу досягнення намічених результатів з позицій сучасного стану організації і перспектив її розвитку. Цільові показники – це кінцеві пункти, а стратегія – засіб їхнього досягнення. Розробка стратегії – динамічний процес, в межах якого менеджер повинен регулярно вивчати внутрішній стан організації і зовнішні фактори, переглядаючи й обновляючи стратегію, коли необхідно. Лише чітко уявляючи положення своєї організації на ринку, з огляду на особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, яка сприяє досягненню визначених цілей і фінансових результатів.

Стратегія організації, як правило, складається:

- з продуманих цілеспрямованих дій;
- з реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

Формування стратегії організації – справа всіх керуючих, а не тільки керуючих вищої ланки. З погляду організації в цілому задача розробки стратегії – безперервний процес.

4. Ефективні реалізація і виконання обраної стратегії.

Обрані місія і довгострокові цілі організації можуть протягом багатьох літ залишатися без змін, способи реалізації стратегії змінюються, тому що:

- по-перше, зовнішня середовище знаходиться в процесі постійних змін;
- по-друге, завдяки зусиллям керівників відкриваються нові можливості;
- і по-третє, з'являються нові ідеї щодо того, як удосконалити обрану стратегію. А отже, навіть самим ретельним чином пророблений стратегічний план повинен залишатися гнучким, реагуючим на зміни зовнішніх умов. Основна задача реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені терміни її виконання.

Робота з реалізації стратегії насамперед належить до сфери адміністративних задач, що містять у собі такі моменти:

- створення організаційних можливостей виконання стратегії;

- управління бюджетом з метою вигідного розміщення ресурсів (бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі);
- визначення політики організації, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивацію службовців для більш ефективної роботи;
- створення сприятливої атмосфери всередині організації для успішного виконання накреслених цілей;
- використання самого передового досвіду для постійного поліпшення роботи;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії й контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана.

Задача здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Вона проходить практично через усі рівні управління і повинна бути врахована в більшості підрозділів організації.

5. Оцінка діяльності, критичний аналіз ситуації і введення корективів у місію, цільові показники, стратегію або хід її реалізації згідно з реальним досвідом, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи. Залежно від минулого досвіду і майбутніх перспектив цілі діяльності організації можуть бути змінені. Зміна прогнозу розвитку організації, нові цілі, коливання на ринку спричиняють коректування стратегії. Тому пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії – постійний.

Даний етап стратегічного управління забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, які стоять перед організацією.



Кожний з розглянутих вище етапів: визначення сфери підприємницької діяльності та формування місії, установка цілей, формування стратегії та її реалізація – мають на увазі певний напрямок розвитку. Узяті разом, вони дають відповідь на питання – куди рухається організація і яким чином будуть досягнуті намічені результати. Усі разом вони складають стратегічне управління.

Стратегічне та оперативне управління

Головною ідеєю, яка відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності переносу уваги вищого керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Основою стратегічного управління на всіх рівнях є стратегічні рішення – управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому.

Стратегічні рішення спрямовані в майбутнє та пов'язані із великою невизначеністю, масштабним залученням ресурсів, закладають основу для прийняття оперативних рішень.

Характерною рисою стратегічних рішень на всіх рівнях стратегічного управління є високий ризик; неможливість абсолютно точного прогнозу майбутніх результатів; відношення до людського потенціалу як головної компетенції організації, орієнтація виробничої діяльності згідно із запитами споживачів, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що в цілому дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі.

Порівняння наведемо за ключовими характеристиками управління організацією (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від реалізації	Функціонування та розвиток організації в довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу з оточенням
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у внутрішнє середовище організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд поза організацію, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її добробуту
Критерії ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакцій організації на нові запити ринку та зміни оточення

Особливості стратегічного управління

Можливості стратегічного управління не безмежні. Цей тип управління, як і всі інші, не є універсальним для будь-яких ситуацій і будь-яких задач.

По-перше, стратегічне управління не дає точної й детальної картини майбутнього. Одержаний в стратегічному управлінні опис бажаного майбутнього організації – це насамперед сукупність якісних побажань до того, у якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну культуру.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил, процедур і схем. Стратегічне управління – це визначена філософія бізнесу й менеджменту. На кожному підприємстві система стратегічного управління реалізується по-своєму. Існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного управління і практичної реалізації стратегії.

Однак у цілому на практиці стратегічне управління – це:

- поєднання інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;
- високий професіоналізм і творчість працівників, що забезпечують зв'язок з оточенням, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів;
- активне включення всіх працівників у реалізацію задач організації, у пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

По-третє, для того щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління, потрібні величезні зусилля та великі витрати часу та ресурсів. Для цього треба забезпечити, в першу чергу, узгодженість системи стратегічного управління з системою мотивації, системою бюджетування, існуючою корпоративною культурою, структурою управління, службою маркетингу.

По-четверте, стрімкий розвиток інноваційних та інформаційних технологій, сучасних систем управління різко підсилює негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислі терміни створюються зовсім нові продукти й кардинально змінюються напрями вкладень, коли виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, що існували багато років, ціна розплати за неправильне передбачення стає найчастіше фатальною для організації.

По-п'яте, під час здійснення стратегічного управління найчастіше основний акцент робиться на стратегічному плануванні. Але цього зовсім недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану.

Основні вимоги до стратегічного менеджера

Для того щоб конкурувати в складній і швидко змінюваній сьогоднішній ситуації на ринку, організація повинна визначитися з тими, хто управляє розробкою стратегії – стратегічними менеджерами.

Їхнє завдання – забезпечення діяльності всієї організації в певному напрямку (часто їх називають комплексними менеджерами). Вони відрізняються від функціональних менеджерів, які забезпечують реалізацію окремих функцій бізнесу (кадри, постачання, виробництво, продаж, обслуговування клієнтів, облік) і займають унікальне положення в організації, управляючи всією організацією в стратегічному змісті.



Результати проведених в Україні досліджень показують, що одна з причин тривалості кризи в країні – перебування на стратегічному рівні управлінців, що не володіють стратегічним мисленням.

Вважається, що сучасний стратегічний менеджер повинен:

- бути добре інформованим;
- уміти управляти своїм часом і енергією;
- бути гарним політиком («творцем консенсусу»);
- він не повинен бути як експерт, «зациклений»;
- мати здатність просувати програму в приватних напрямках.

Слід також надати результати досліджень з виявлення й аналізу професійних якостей менеджерів вищої кваліфікації, проведених Інститутом прикладних досліджень в США протягом 18 років, що охопили близько 1500 керівників – менеджерів. Першим серед найбільш важливих 10 якостей менеджера є рівень стратегічної підготовки:

- 1) яскраво виражена здатність до стратегічного планування і прогнозування;
- 2) прийняття правильних і своєчасних перспективних рішень про виділення і розподіл ресурсів;
- 3) прагнення розширити коло своїх обов'язків за рахунок збільшення масштабів діяльності або в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
- 4) неабияке вміння приймати творчі та раціональні рішення в умовах високого ступеня ризику, уникнення тривалого перебування у «зоні комфорту»;
- 5) виняткова впевненість у власних силах: невдачі сприймаються лише як тимчасові негаразди;
- 6) прагнення мати значні права і, отже, нести велику відповідальність;
- 7) яскраво виражені схильність до інтуїтивного передбачення і абстрактного аналізу розвитку складних процесів і критичних ситуацій;
- 8) розуміння роботи як головної цінності, в яку вкладаються всі здібності та сили; володіння почуттям «внутрішньої оцінки» своїх дій, які не завжди узгоджуються з діями оточуючих;
- 9) концентрація уваги на вирішенні проблеми бізнес – планування, а не на виявленні винуватців; бажання працювати з такими підлеглими, які не бояться ризикувати і вміють самостійно приймати рішення;
- 10) власницьке ставлення до реалізованих ідей і результатів їхнього впровадження.

Стратегічні менеджери повинні вміти розподіляти свій час і енергію серед різних справ, рішень або проблем. Вони повинні знати, коли треба делегувати відповідальність, а коли треба самостійно вирішувати проблеми.

Гарний стратег повинен мати мистецтво досягнення консенсусу на основі своїх ідей, а не давити своїм авторитетом для їхнього просування. Він повинен діяти як член або лідер коаліції, а не як диктатор.

Мінливий мир вимагає від стратегічного менеджера певної гнучкості. Він повинен бути готовим до маневру й адаптації до ситуації, що виникла на ринку. Це не означає, що організація повинна діяти без певних цілей, але треба бути готовим до їх своєчасного та швидкого коректування.

1.3. Основні школи стратегічного управління

На думку провідних спеціалістів в галузі менеджменту Г. Мінцберга та Дж. Лампела (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand та Joseph Lampel), у сучасних поглядах на стратегію переважають десять концепцій.



Генри Мінцберг – професор менеджменту Макгілльського університету в Монреалі. Володар 15 почесних дипломів університетів усього світу. Опублікував більше 15 книг і 150 статей в області менеджменту; удостоєний нагород провідних наукових і галузевих асоціацій, в тому числі Академії менеджменту, Товариства стратегічного менеджменту та Асоціації управлінського консультування.

Аналіз понад 1500 літературних джерел дозволив вищезазначеним авторам виділити погляди стосовно поняття «стратегія» у 10 напрямках (шкіл). Кожна школа має свої особливості, сприяє розвитку стратегічного управління та викликає критичні зауваження.

Автори кожної школи акцентують увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Науковці та практики-консультанти зосереджуються на вузьких питаннях, але для стратегів – менеджерів необхідно розглядати поняття «стратегія» з різних точок зору.

Десять шкіл поділяються на три групи: розробників перших трьох шкіл (дизайну, планування, позиціонування) цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер.

Наступні шість шкіл: підприємництва, пізнання, навчання, влади, культури та зовнішнього середовища, які називаються «описовими», концентрували увагу на специфічних аспектах формування стратегії. Їх розробники прагнули пов'язати принципи формування стратегії із розгортанням стратегічного процесу в часі.

Третю групу представляє школа конфігурації (структурна), що поєднує погляди всіх попередніх шкіл. Розробників цієї школи цікавить побудова стратегії, зміст стратегії, організаційна структура і організаційна культура, зовнішнє середовище організації.

Характеристика авторських підходів (десяти шкіл) до поняття «стратегія» надана в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика підходів до розробки стратегій

Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
1	2	3	4
Школа дизайну	1960-ті роки	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	<ul style="list-style-type: none"> – нехтування можливістю навчання інструментарію стратегічного управління; – структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються); – втрата гнучкості реакції на зміни; – відрив процесу мислення від практичної діяльності
Школа планування	1970-ті роки	Процес формування стратегії як формальний процес	<ul style="list-style-type: none"> – домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища; – спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами; – нехтування людським фактором; – бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Школа позиціонування	1980-ті роки	Процес формування стратегії як аналітичний процес	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»; – звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку); – визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку; – орієнтація на шаблонне поведінки, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій
Школа підприємництва	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	<ul style="list-style-type: none"> – зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця; – істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії; – домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій; – нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій
Когнітивна школа	1990-ті роки	Процес формування стратегії як ментальний процес	<ul style="list-style-type: none"> – домінування індивідуального підходу над колективним; – деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій; – надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення; – залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників
Школа навчання	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи; – провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні; – стратегічний «дрейф» за подіями; – можливості не отримати стратегії взагалі або отримати необґрунтовані стратегії; – великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів

Закінчення таблиці 1.2

1	2	3	4
Школа влади	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	<ul style="list-style-type: none"> – розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів; – надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії; – можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами; – намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності
Школа культури	1990-ті роки	Процес формування стратегії як колективний процес	<ul style="list-style-type: none"> – концептуальна невизначеність, декларативність; – домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змінам як свого невід’ємного права; – будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність; – специфічне використання «теорії ресурсної бази»
Школа зовнішнього середовища	1990-ті роки	Процес формування стратегії як реактивний процес	<ul style="list-style-type: none"> – імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій; – нехтування інтересами організації як організаційної цілісності; – домінування абстрактних, розпливчастих стратегій; – можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища
Школа конфігурації	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення; – переважний тип вибору стратегій: «або-або»; – нехтування складними взаємозв’язками організацій між собою та оточенням; затеоретизованість моделей розвитку

Аналізовані школи стратегій – це реакції дослідників і керівників успішно діючих організацій на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища. Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії організації. Модель впливає на аналіз дійсності, і тому відіграє ключову роль у розробці стратегії організації.

Взаємозв'язок шкіл, які розглядають процеси формування стратегії з різних боків, подано на рис. 1.4

		Школи як процеси формування стратегії			
		Зовнішнє середовище	незапрограмоване (неочікуване)	Оточуючого середовища	Навчання
	Влади (Мікро)				
	Культурна				
запрограмоване (зрозуміле)			Конфігурації		
			Влади (Макро)		
	Позиціонування				
	Планування		Дизайну	Підприємницька	
		Раціональні	← Внутрішні процеси →	Природні	

Рисунок 1.4 – Школи як процеси формування стратегії

Найбільш формалізовані моделі, що частіше використовуються в навчальному процесі і під час практичної розробки стратегій на рівні окремих організацій, запропонували перші три школи (рис. 1.5).

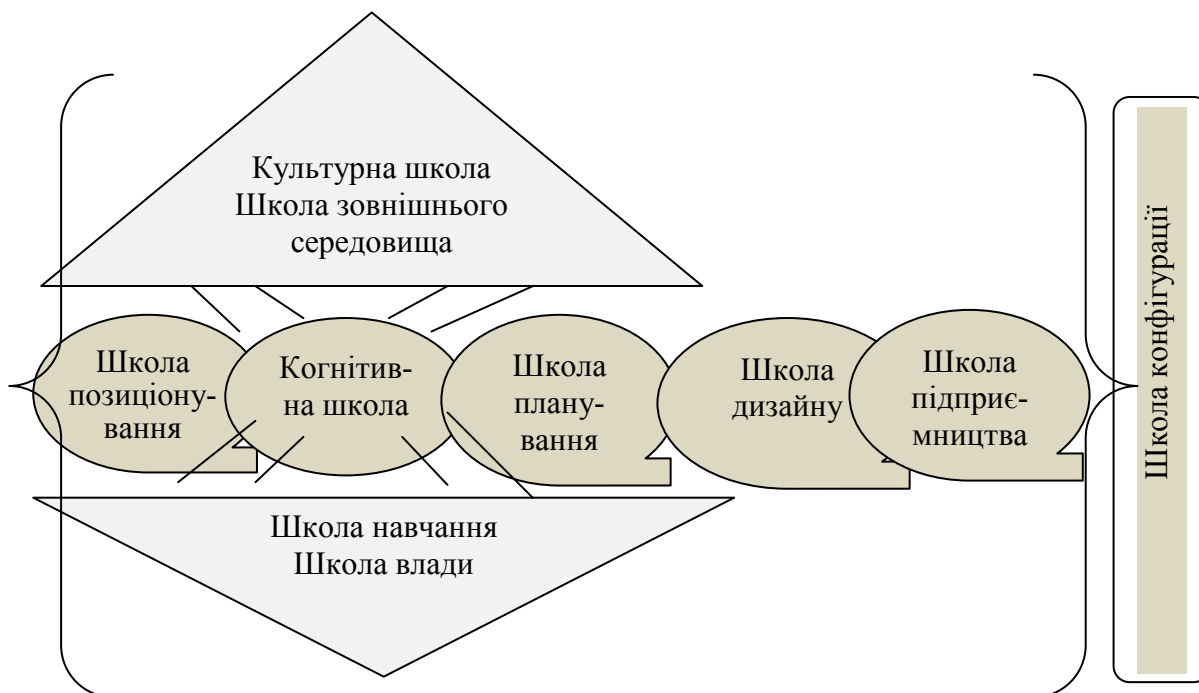


Рисунок 1.5 – Десять шкіл як один процес

Еволюція уявлень про об'єкти управління в контексті домінування різних шкіл стратегічного управління подано на рис. 1.6.

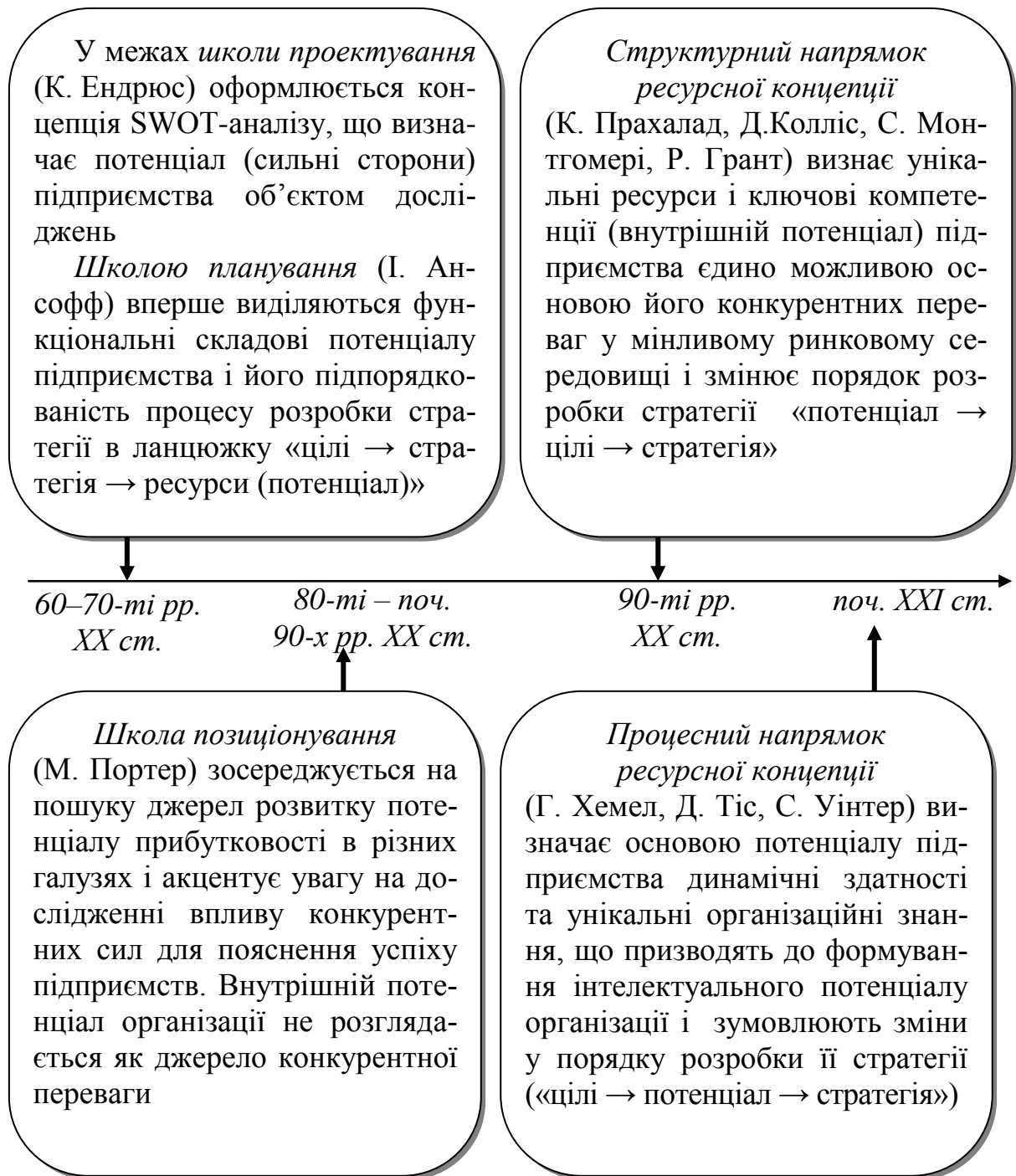


Рисунок 1.6 – Розвиток уявлень про об'єкти управління в контексті домінування різних шкіл стратегічного управління

Найбільші невдачі стратегічного управління виникали тоді, коли менеджери сприймали одну точку зору занадто серйозно. Деякі з найбільш сучасних підходів до розробки стратегії цікаво проходять через ці десять шкіл, наприклад, навчання і проектування об'єднались у підході «динамічних здатностей» ведучих фахівців менеджменту Гарі Хемела (Gary Hamel) та Коїмбатура Прахалада (С.К. Prahalad).

Еволюція виникнення такого сучасного об'єкта стратегічного управління, як «динамічні здатності» відбувалася поступово в межах оформлення змісту ключового поняття стратегічного управління – потенціал організації, який є поєднанням її ресурсів і компетенцій у прагненні досягнення організаційних цілей.

Підґрунтям «динамічних здатностей» є, перш за все, здатність до продуціювання, накопичення та реалізації набутих знань. Тому останнім часом формується концепція «управління інтелектуальним потенціалом» або «управління знаннями». Керуючись її принципами, організація здатна створити творчий дух в колективі, мотивувати прояв креативності та ініціативи, суттєво скоротити витрати, швидкість прийняття рішень, посилити конкурентні позиції тощо.

Розробка стратегії – це поверхневе проектування, інтуїтивне бачення та послідовне навчання; трансформація, збереження становища. Розробка стратегії повинна застосовувати індивідуальне пізнання і соціальну, спільну та конфліктну взаємодію; повинна включати аналіз і програмування залежно від того, що потребує оточуюче середовище.

Науковці і консультанти, керівники та стратеги-менеджери, безумовно, повинні продовжувати дослідження важливих аспектів кожної школи, задавати нові горизонти досліджень, впроваджувати кращу практику стратегічного управління.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття «стратегічне управління».
2. Визначте передумови становлення стратегічного управління в Україні.
3. Які етапи розвитку стратегічного управління Ви знаєте?
4. Назвіть відмінності стратегічного управління від оперативного.
5. Визначте основні вимоги до стратегічного менеджера.
6. Надайте характеристику школам: планування та позиціонування.
7. Надайте характеристику школам: підприємництва та когнітивній.
8. Надайте характеристику школам: дизайну та культури.
9. Надайте характеристику школам: навчання та влади.
10. Надайте характеристику школам: зовнішнього середовища та конфігурації.



ТЕСТИ

1. Стратегічне управління – це:
 - 1) управління за планами;
 - 2) діяльність, пов'язана з аналізом і стратегічною позицією й вибором цілей і завдань;
 - 3) управління за результатами;
 - 4) діяльність, пов'язана з аналізом сильних та слабких сторін організації;
 - 5) визначення можливостей та погроз організації на зовнішньому ринку.
2. Об'єкти стратегічного управління – це:
 - 1) організація, стратегічні господарські підрозділи (СГП) або бізнес одиниці (БО), функціональні сфери організації;
 - 2) виробничий процес;
 - 3) комплекс маркетингу;
 - 4) ринкові можливості організації;

5) структура управління організації.

3. Стержнева ідея бюджетування – це:

- 1) поліпшення реакції організації на динаміку ринку і поведінку конкурента;
- 2) складання прогнозу продажів організації на кілька років уперед, в основі якої екстраполяція продажу за минулі роки;
- 3) забезпечення координації діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;
- 4) складання щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі;
- 5) розробка стратегії бізнесу.

4. Стратегічний контекст організації стосується:

- 1) її внутрішньої структури;
- 2) її ресурсного забезпечення;
- 3) її зовнішнього оточення;
- 4) проблемних ситуацій та критичних моментів у поточній діяльності організації;
- 5) питань управління виробничо-технологічними процесами на підприємстві.

5. Місія організації – це:

- 1) підпорядкована мета;
- 2) локальна мета;
- 3) загальна та основна мета;
- 4) стратегічний набір організації;
- 5) рекламна акція.

6. Школа дизайну розглядає поняття «стратегія» як:

- 1) процес формування стратегії як колективний процес;
- 2) процес формування стратегії як ментальний процес;
- 3) процес формування стратегії як аналітичний процес;
- 4) процес формування стратегії як формальний процес;
- 5) процес формування стратегії як процес осмислення намірів.

7. Процес формування стратегії як реактивний процес розглядає наступна школа:

- 1) школа конфігурації;

- 2) школа зовнішнього середовища;
- 3) школа влади;
- 4) школа навчання;
- 5) школа підприємництва.

8. Час виникнення школи позиціонування:

- 1) 1950-ті роки;
- 2) 1960-ті роки;
- 3) 1970-ті роки;
- 4) 1980-ті роки;
- 5) 1990-ті роки.

9. До якої школи належить провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні:

- 1) школа культури;
- 2) когнітивна школа;
- 3) школа навчання;
- 4) школа позиціонування;
- 5) школа дизайну.

10. Пошуком відповіді на питання: як повинні формуватися стратегії, займалися такі три школи:

- 1) конфігурації, когнітивна, культури;
- 2) дизайну, планування, позиціонування;
- 3) дизайну, підприємництва, когнітивна;
- 4) влади, зовнішнього середовища, культури;
- 5) позиціонування, дизайну, влади.



ЗАВДАННЯ

1. Визначить школу, яка має такі підходи до розробки стратегії (заповніть таблицю):

Назва школи (підходу)	Характеристики методів розробки стратегій
	Процес формування стратегії як процес передбачення. Процес формування стратегії базується на досвіді й інтуїції керівника організації, що одержимо просуває свою концепцію, особисто контролюючи її здійснення, а в разі потреби вносить своєчасні корективи.
	Процес формування стратегії як процес трансформації. Стратегія асоціюється з чимось стабільним (стратегічний план, схема), а процес її розробки спрямований на зміни орієнтирів діяльності організації.
	Процес формування стратегії як колективний процес Представники школи вважають джерелом формування стратегії силу культури організації.
	Процес формування стратегії як формальний процес. Особливість цієї школи полягає у використанні складного розрахунково-аналітичного апарату довгострокового проектування і уявленні стратегічного процесу у вигляді процесу формального планування.
	Процес формування стратегії як ментальний процес. Стратегічний процес розглядається з погляду пізнавальних здібностей людини, тобто намагається проникнути в думки керівника організації, який формує бачення.
	Процес формування стратегії як аналітичний процес. Представники школи стверджували, що для кожної галузі є обмежене число ключових стратегій, що можуть привести до успіху.
	Процес формування стратегії як процес розвитку. Представники цієї школи стверджують, що стратегії виникають тоді, коли люди, діючи індивідуально або колективно, вивчають ситуацію, що складається, визначають достатність можливостей в організації справитися з нею і формують в остаточному підсумку схему своєї поведінки, тобто стратегію. Отже, розробка стратегії – це процес індивідуального і групового навчання.
	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів. Школа пропонує побудову стратегії як спробу досягнення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей. Інструментом встановлення зазначеної відповідності є метод SWOT -аналізу.
	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів. Процес формування стратегії розглядається як відкрита боротьбу за вплив, за допомогою використання менеджерами владних і політичних методів.
	Процес формування стратегії як реактивний процес. Теорія цієї школи будується на пасивній ролі організації, а побудова стратегії зводиться до процесу відображення стану середовища діяльності організації.

2. Визначить відмінні характеристики стратегічного і оперативного (заповніть таблицю) управління:

Порівняння стратегічного та оперативного управління

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія, призначення		
Об'єкт концентрації уваги менеджменту		
Урахування фактора часу		
Основа побудови системи управління		
Підхід до управління персоналом		
Критерії ефективності управління		



ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; за ред. В.О. Василенка. – Київ : Центр. учбової. літ-ри, 2004. – 400 с.
2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 440 с.
3. Маркова В.Д., Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
5. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский и др. – Харьков : ХГЗУ, 2002. – 252 с.
6. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
7. Володькина М.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М.В. Володькина. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
8. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посібник / А.В. Череп, А.В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Основні питання:



- 2.1. *Визначення та особливості стратегії.*
- 2.2. *Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій.*
- 2.3. *Підходи до розробки конкурентної стратегії.*



Ключові слова та поняття: Стратегія, конкурентні переваги, синергія, стратегія корпорації, бізнес-стратегія, функціональні стратегії, оперативні стратегії, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого росту, стратегії скорочення, ресурсозабезпечуючі стратегії, політичні стратегії, екологічні стратегії, технологічні стратегії, маркетингові стратегії, стратегія лідерства за витратами виробництва, стратегія диференціації, стратегія оптимальних витрат (найкращої вартості), сфокусована стратегія диференціації, сфокусована стратегія низьких витрат, конкурентні переваги, цільовий сегмент.

2.1. Визначення та особливості стратегії

Ключовою характеристикою стратегічного управління є поняття «стратегія».



*Вперше стратегія згадується за часів Олександра Македонського. Термін «стратегія» (від грец. *stratos* – військо + *ago* – веду), або «*strategia*» – мистецтво генерала, який взято із військового лексикону, де він означає планування та втілення в життя політики країни або військово-політичного союзу держав.*

Перше письмове вживання терміну «стратегія» бере свій початок в Китаї, з появою першої держави в XIV столітті до н.е.. Пізніше поняття «стратегія» використовували в Японії. У кодексі честі самураїв, Кодексі Бусидо, також згадується про стратегію підготовки і ведення бою. Уперше термін «стратегія» використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році: «стратегія» – метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів з розміщення ресурсів.

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

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

На думку американських вчених А.А. Томпсона і А.Дж. Стрінкланда, «стратегія – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».

Існують також інші визначення, велика кількість яких є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів.

Більшість авторів визначають стратегію як план управління організацією в цілому. Призначення цього плану – досягнення довгострокових цілей організації.

Отже, стратегія розробляється і аналізується для всієї організації як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для організації напрямів діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як «мистецтво управління» (Є.І. Велесько, О.О. Биков, З. Дражек). Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо; кожна стратегія є унікальною.

Неоднозначність та багатогранність застосування терміну «стратегія» формулюється Генрі Мінцбергом в рамках «п'яти П»:

- стратегія – план дій;

- стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути важко реалізованим, але порядок дій повинен бути забезпечений у будь-якому випадку;
- стратегія – позиція в навколишнім середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;
- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути.

Дуже важливо розглядати кожне визначення у взаємозв'язку з іншими.

Інше визначення, яке все ще широко цитується, було запропоновано професором Чандлером (Гарвардська школа бізнесу): «стратегія є визначення основних довгострокових цілей і задач організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».

На даний момент існує багато визначень стратегії, але їх усіх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення і прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан організації, як засіб зв'язку організації з зовнішнім середовищем (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Визначення поняття «стратегія»

Визначення поняття «стратегія»	Автор
1	2
У загальному розумінні стратегія – це план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей	А.А. Томпсон, А. Стрікленд
Стратегія являє собою детальний усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей	М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт
Корпоративна стратегія може визначатися як визначення основної мети організації та комплекс планів і дій заради її досягнення	Р. Лінч
Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	Р.А. Фатхутдінов
Стратегія – це комплексний план діяльності організації, який розробляється на основі творчого, науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей організації	К.І. Редченко

Продовження таблиці 2.1

1	2
Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її	Б.Д. Хендерсон
Стратегія характеризує план, ловкий прийом, принцип поведінки або стійку схему дій, позицію організації і перспективу його розвитку, а також їх окремі взаємозв'язки	Г. Мінцберг
Стратегія – це майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети	В.П. Сладкевич
Стратегія являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів організації	Б.Карлоф
Стратегія – це ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, представлена у формі довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати задану концепцію і забезпечити організації конкурентні переваги у досягненні цілей	А.П. Міщенко
Стратегія – це набір документів і концепцій, що формують план організації на майбутнє	С. Левіцкі
Стратегію можна визначити як складання основних довгострокових цілей організації, а також формування планів дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей	А. Д. Чандлер
Стратегія – це процес засвоєння нового образу думок, аналізу загальної ситуації, чіткої направленості на мету і прийняття важких рішень, необхідних для її досягнення	Д. ван Маурік
Стратегія – це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, з розміщення ресурсів організації та досягнення конкурентних переваг на цільових ринках	П. Дойль
Стратегія – це системна концепція, що забезпечує великій організації збалансованість і загальний шлях зростання	І. Ансов (І. Ансофф)
Стратегія організації являє собою науково обґрунтований спосіб досягнення і підтримання нею у довгостроковому періоді конкурентних переваг, високих ринкових позицій, зростання прибутку, ефективності й стійкості розвитку на основі формування і використання науково-технічного потенціалу, людського капіталу та інновацій	Ю.А. Маленков
Не конкретизує визначення стратегії, проте розглядає її як мистецтво створювати відмінності від конкурентів, вміння набувати конкурентних переваг і підтримувати	М.Е. Портер
Терміном стратегія необхідно позначати дії, направлені безпосередньо на посилення позицій організації	К. Омає

Керівництво окремої організації з урахуванням особливостей внутрішнього середовища, можливостей і погроз зовнішнього середовища та інших факторів самостійно розробляє індивідуальну стратегію. Скільки існує організацій, стільки ж існує конкретних стратегій.

Особливості стратегії

1) процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись за якими, організація досягне успіху;

2) сформульована стратегія повинна бути конкретною та використовуватись для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше, що несумісне зі стратегією;

3) під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть у майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;

4) поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку;

5) стратегія повинна бути гнучкою та забезпечувати можливість впливу на зовнішнє оточення (наприклад, несподівані атаки на конкурентів);

б) вона повинна забезпечувати надійний захист позицій організації.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що стратегія тієї або іншої організації являється у вигляді певної програми дій, розробленої керівництвом для успішного функціонування організації.

Основні сфери стратегії:

– *розподіл ресурсів* – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються (перспективні підрозділи) або звідки забираються (мало- або безперспективні підрозділи) ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

– *конкурентні переваги* – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Стратегія має містити відомості про сильні сторо-

ни організації, на які вона спиратиметься у своїй діяльності. Конкурентні переваги впливають зі сфери стратегії та відповідного до неї – з розподілу ресурсів організації.

– синергія – це ефект цілісності. Стратегія враховує можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергетичний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

2.2. Класифікація стратегій. Особливості інвестиційних стратегій

Класифікація з точки зору ієрархії управління (рівнів)

Як було відзначено вище, формування стратегії входить у компетенцію керівників не тільки вищої ланки.

У великих диверсифікованих організаціях вирішення щодо здійснення нових підходів і кроків приймаються за участі головних керівників організації, директорів комерційних одиниць і виробничих підрозділів, керівників функціональних відділів (виробництва, маркетингу і збуту, фінансового, кадрів і т.д.) у рамках комерційних одиниць і виробничих підрозділів, керівників територіальних одиниць, заводів і підрозділів головних функціональних відділів.

Виділяються чотири рівні формування внутрішньоорганізаційних стратегій (рис. 2.1):

- стратегія корпорації,
- стратегія однорідної групи виробництв, бізнес-стратегія або ділова;
- функціональні стратегії;
- оперативні стратегії.

Корпоративна стратегія – це генеральний управлінський план диверсифікованої організації, яка, подібно парасольці, охоплює усі види підприємницької діяльності даної організації. Відповідальними за її розробку є: Рада директорів, інші головні керівники.

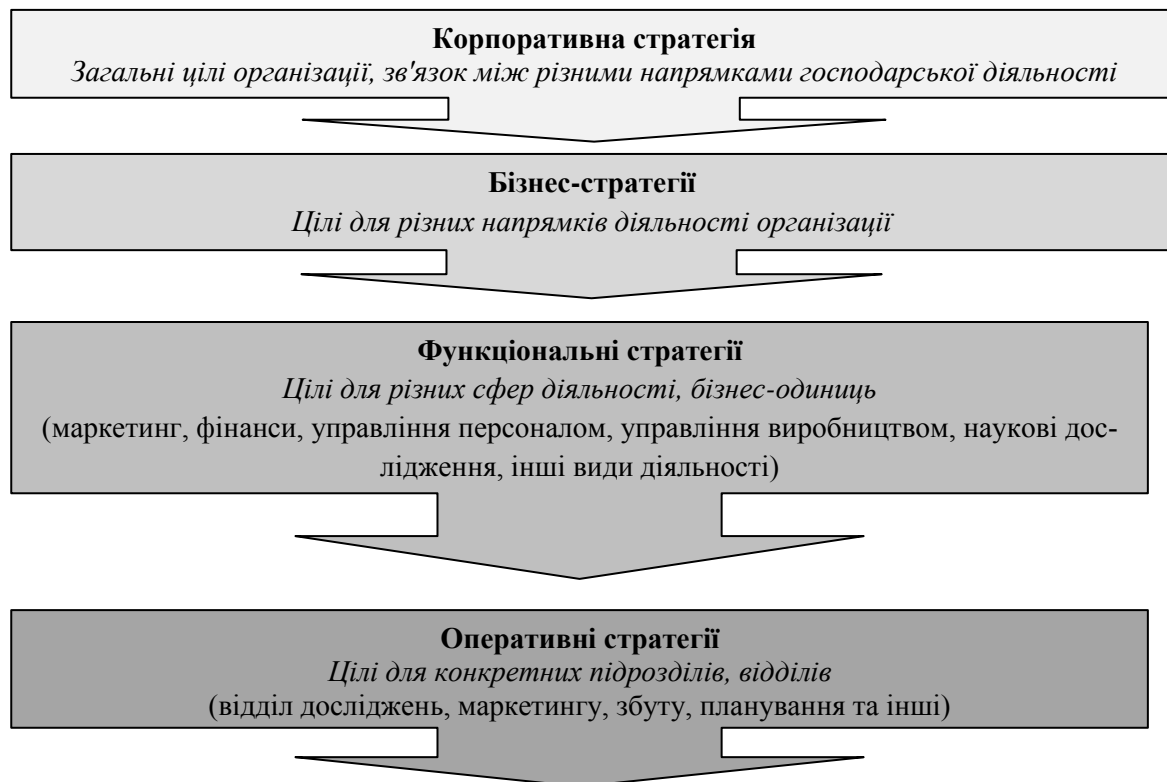


Рисунок 2.1 – Рівні стратегії організації

Особливості корпоративної стратегії:

– Розробка кроків з поглиблення диверсифікації, управління високо-ефективним набором комерційних одиниць (рішення про придбання одиниць, що підсилюють сучасну міць організації, рішення про позбавлення комерційних одиниць, діяльність яких уже не відповідає планам керівництва).

– Управління диверсифікованим набором видів підприємницької діяльності і розробка кроків з підвищення загальної ефективності існуючих виробництв.

– Визначення способів використання ефекту синергії комерційних одиниць, що співвідносяться між собою, і перетворення його в одну з конкурентних переваг.

– Визначення пріоритетних напрямків інвестицій і перерозподіл ресурсів корпорації між виробництвами, що характеризуються найбільшими потенційними можливостями.

Бізнес-стратегія – це план окремо взятого виду підприємницької діяльності. У стратегії бізнесу знаходить висвітлення розроблена ке-

рівництвом програма кроків і підходів для досягнення високого рівня виробництва даної конкретної галузі підприємництва. Відповідальними за її розробку є: генеральний керуючий (директор) організації (рішення конкурентної переваги звичайно схвалюються головними керівниками).

Особливості бізнес-стратегії:

- Урахування дій конкуруючих компаній та розробка дій з успішного ведення конкурентної боротьби,
- Розробка відповідних заходів на зміну зовнішніх умов; комплексу дій щодо реагування на зміни, які відбуваються в даній галузі, в економіці в цілому, у політиці і т.д.
- Об'єднання стратегічних ініціатив ключових функціональних відділень.
- Прийняття рішень щодо поточних і специфічних проблем організації.
- Розвиток усіх характеристик вироблених товарів і послуг, які можуть бути оцінені покупцями та які виділяють дану організацію серед конкурентів.

Стратегія однорідної групи виробництв (стратегія бізнесу) включає в себе управлінський план тільки одного виду підприємницької діяльності або однієї комерційної одиниці, кроки і підходи, які, на думку керівництва, являють певну цінність з погляду управління:

- дій нових ринкових сил;
- тенденцій економіки;
- розвитку технології;
- демографічної структури;
- нових законів і регулюючих положень та інших зовнішніх факторів.

Функціональні стратегії – це управлінський план ведення справ у конкретній функціональній сфері організації (маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом, наукові дослідження і деякі інші). Відповідальними за її розробку є функціональні керівники (рішення звичайно проглядаються і схвалюються керівниками комерційної одиниці).

Особливості функціональної стратегії:

- розробка дій функціонального підрозділу для підтримки генеральної стратегії бізнесу;

- розробка дій, що підтримують та деталізують стратегію бізнесу і характеризують особливості управління функціональними відділами;
- розробка кроків, що розкривають шляхи досягнення цільових показників по кожній функціональній сфері.

Класифікація функціональних стратегій

1. Функціональні стратегії можуть бути орієнтовані на внутрішню сферу діяльності організації: планування, контроль, координацію, побудову або зміни організаційної структури, мотивації, інформаційного забезпечення. Ці стратегії розглядаються більш детально в дисципліні «операційний менеджмент».

Функціональні стратегії, що орієнтовані на зовнішню сферу діяльності організації: інвестиційні, ресурсозабезпечуючі; політичні, екологічні, технологічні, маркетингові.

Інвестиційні стратегії – це стратегії формування інвестиційного портфеля, які сприяють розвитку діяльності організації або націлені на її скорочення.

Найбільш поширеними та популярними стратегіями інвестиційної активності є «базисні», або еталонні стратегії:

Стратегії концентрованого росту. Сюди потрапляють ті стратегії, що пов'язані зі зміною продукту (чи) ринку. У цьому випадку організація намагається поліпшити свій продукт або почати нову роботу, не змінюючи при цьому галузі. Щодо ринку, то організація веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку або ж переходить на новий ринок.

Конкретними типами стратегій концентрованого росту є:

- стратегія посилення позиції на ринку, при якій організація робить усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
- стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже існуючого продукту;
- стратегія розвитку продукту, що припускає вирішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному організацією ринку.

Стратегії інтегрованого росту

Це такі стратегії бізнесу, що пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Звичайно організація може вдатися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі і якщо в той саме час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям.

Організація може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення всередині. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища організації всередині галузі.

Виділяють три основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція назад), спрямованої на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Організація може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж придбати організації, що вже здійснюють постачання. Реалізація цієї стратегії дає позитивні результати, пов'язані зі зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі. Більш того, постачання як центр витрат для організації може перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів;

- стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед (інтеграція вперед). Виражається в зростанні організації за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між організацією та споживачами, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли організація не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

- стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над конкурентами.

Реалізація цієї стратегії дає позитивні результати, пов'язані зі зменшенням залежності від конкурентного тиску.

Стратегії диверсифікованого зростання

Диверсифікація – процес проникнення організації в інші галузі виробництва. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли організація більш не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах даної галузі.

Основними факторами, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання, є:

- ринки здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії умирання;

- поточний бізнес дає перевищені потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

- можуть бути скорочені втрати від податків;

- може бути полегшений вихід на світові ринки;

- можуть бути притягнуті нові кваліфіковані службовці.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є такі:

- стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку й використанні додаткових можливостей (виробництва нових продуктів), що вкладені в існуючий бізнес. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням тих можливостей, що вкладені в освоєний ринок, використовувані технології, або ж інших сильних сторін функціонування організації.

- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії організація повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно нез'язаних продуктів, які б використовували (уже) наявні можливості організації (наприклад у сфері постачань). Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він має бути супутнім уже виробленому продуктові.

- стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних із уже виробленими, що реалізуються на нових ринках.

Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

Оперативні стратегії розглядають ще більш вузькі конкретні кроки і підходи, розроблені керівниками окремих функціональних одиниць, з досягнення цільових стратегічних показників відповідними підрозділами. Відповідальними за її розробку є керівники відділів комерційної одиниці, в

межах функціональної сфери рішення проглядаються і схвалюються керівниками функціональних сфер і відділів.

Особливості оперативної стратегії:

- Розробка дій, спрямованих на підтримку функціональних стратегій та стратегій бізнесу і досягнення цілей, поставлених перед відділом.

Оперативні стратегії є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Незважаючи на більш дрібний масштаб, оперативні стратегії мають важливе значення з погляду завершеності процесу формування стратегії. Навіть результати діяльності самих дрібних організаційних одиниць впливають на виконання поставлених цілей. Керівники таких одиниць, розробляючи кроки і підходи досягнення намічених цілей, стають повноправними учасниками процесу формування стратегії.

Стратегії скорочення реалізуються тоді, коли організація має потребу в перегрупуванні сил після тривалого періоду чи росту у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці. У цих випадках організації вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва.

Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації* здійснюється тоді, коли організація не може вести подальший бізнес і означає повний розпродаж активів і матеріальних запасів організації;

- *стратегія, «збору врожаю»* припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб за умови поступового скорочення даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;

- *стратегія «відсікання зайвого»* полягає, в тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу;

- *стратегія скорочення витрат*, де основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скоро-

чення витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

У своїй практиці організація може одночасно реалізувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих організаціях. Використання такого підходу формує комбіновану стратегію або стратегію сполучення.

Ресурсозабезпечуючі стратегії – це набір принципів положень, які дозволяють організації ефективно розподіляти ресурси та вибирати найбільш вигідних постачальників. Ця стратегія дозволяє оцінити стратегічну незалежність організації від конкурентної сили постачальників.

Політичні стратегії – це стратегії, що визначають відношення організації до різних політичних груп:

- стратегія ігнорування (не прийняття, відсутність реакції на політичні зміни);
- стратегія урахування політичних інтересів, коли організація займає активну політичну позицію;
- стратегія створення стратегічних альянсів – постійний пошук спільних політичних союзників, укладання різного роду угод.

Екологічні стратегії – стратегії щодо проведення різних заходів із захисту навколишнього середовища, збереження природних ресурсів, випуску екологічно чистої продукції, тобто діяльність спрямована на захист живої природи в цілому та в місці розташування організації.

Технологічні стратегії – діяльність організації, спрямована на отримання конкурентних переваг за рахунок володіння патентами, ноу-хау, ліцензій. Постійні дослідження та розробки новітніх технологій і товарів.

Маркетингові стратегії – стратегії, що охоплюють діяльність організації у таких сферах:

- збут,
- ціноутворення,
- просування,
- ринкові стратегії,
- товарні стратегії та стратегії якості.

2.3. Підходи до розробки конкурентної стратегії

Організація повинна виробляти продукт, що стабільно буде знаходити покупців. Це означає, що продукт повинен бути:

- по-перше, цікавим покупцеві настільки, що він готовий віддати за нього гроші;

- по-друге, цікавим покупцеві більше ніж аналогічний чи схожий за споживчими якостями продукт, вироблений іншими організаціями.

Якщо продукт володіє цими двома властивостями, то він має конкурентні переваги. Організація повинна пропонувати покупцям те, що вони вважають найбільш прийнятним для себе, – гарний товар за низькою ціною чи товар поліпшеної якості, але не набагато дорожчий.

Створення й утримання конкурентних переваг організації припускає аналіз відносин і взаємодії трьох суб'єктів ринкового середовища:

- організації, що виробляє певний продукт;

- покупця, що може цей продукт купити;

- конкурентів, що готові продати покупцеві свої продукти.

Головним у цьому ринковому трикутнику є покупець. Тому конкурентні переваги продукту – це закладена в продукті цінність для покупця, що спонукає його цей продукт придбати.

Конкурентні переваги може мати сам продукт. Один вид конкурентних переваг продукту – це його цінова характеристика. Дуже часто покупець купує товар тільки тому, що він дешевше від інших товарів, що володіють аналогічними споживчими властивостями. Іноді продукт купується тільки тому, що він дуже дешевий. Такі покупки можуть відбуватися, навіть якщо продукт не має споживчої корисності для покупця.

Наступний вид конкурентних переваг продукту – це диференціація. У даному випадку мова йде про те, що продукт має відмінні особливості, що роблять його привабливим для покупця.

Диференціація зовсім не обов'язково пов'язана зі споживчими (утилітарними) якостями продукту (надійність, простота використання, гарні функціональні характеристики тощо). Вона може досягатися за рахунок таких характеристик, що не мають ніякого відношення до його корисності.

Крім того, що організація створює конкурентні переваги в продукті, вона може намагатися створити своєму продукту конкурентну перевагу в його положенні на ринку. Досягається це за рахунок закріплення покупця чи, іншими словами, за рахунок монополізації частини ринку. У принципі така ситуація суперечить ринковим відносинам, оскільки в ній покупець позбавлений можливості вибору. Однак у реальній практиці багатьом організаціям вдається не тільки створити для свого продукту таку конкурентну перевагу, але й утримувати її досить довго.

Конкурентна стратегія містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Вона пов'язана винятково з планами ведення конкурентної боротьби і надання продукту додаткових цінностей для покупців.

Мета такої стратегії полягає в тому, що, ведучи свої справи етично і чесно стосовно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку і створювати свою клієнтуру.

Крім того, конкурентна стратегія включає:

- короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію;
- довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості організації й позиції на ринку.

У чому відмінність ділової стратегії від конкурентної? Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, але й відбиває і функціональні стратегії, дії і плани керівництва з роботи в умовах галузі, а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми.

Стратегія конкуренції являє собою набір специфічних кроків і підходів, які організація починає або збирається почати з метою ведення успішної конкурентної боротьби в даній галузі. Вона показує, яким чином керівництво організації намагається пом'якшити удари конкурентів і тим самим, вистояти проти руйнівної дії п'яти сил конкуренції.

Якщо організація прагне домогтися конкурентної переваги, то повинна привернути увагу споживачів до своєї продукції, надаючи більшу «цінність», ніж того очікує покупець.

Додаткова «цінність» створюється одним із двох способів:

– або наданням покупцям якісно виконаної продукції по більш низьким цінам,

– або наданням продукції «більш якісної», ніж це впливає з оцінок покупців навіть з урахуванням преміальної націнки, при цьому організація може намагатися задовольнити або весь ринок, або його окремий сегмент.

Один з теоретиків і фахівців у сфері стратегічного управління Майкл Портер запропонував три основних підходи до розробки конкурентної стратегії.



Майкл Юджін Портер (*Michael Eugene Porter*) – професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу (*Harvard Business School*), визнаний фахівець в області вивчення економічної конкуренції, в тому числі конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами.

Провів величезну дослідницьку роботу з вивчення понад 100 галузей в різних країнах. Тричі отримував нагороду McKinsey за свої статті; нагороду George R. Terry Book (Академія менеджменту) за «видатний внесок у розвиток менеджменту», премію Адама Сміта (Національна асоціація промислових економістів), сім почесних докторських ступенів.

Виступав бізнес-консультантом таких компаній, як: AT & T, DuPont, Royal Dutch Shell і Procter & Gamble; надавав послуги правлінням директорів компаній Alpha-Beta Technologies, Parametric Technology Corp., R & B Falcon Corp і ThermoQuest Corp; працював в якості консультанта в уряді. М. Портер консультував уряди таких країн, як Індія, Нова Зеландія, Канада та Португалія, і в даний час є провідним фахівцем з розвитку регіональної стратегії для президентів країн Центральної Америки. У 1990-ті роки консультував уряд Південної Кореї.

Конкурентні переваги виникають у результаті вибору визначеної конкурентної стратегії, яка краще від інших відповідає конкурентному оточенню організації.

Головні напрями формування конкурентної стратегії за М. Портером подано на рис. 2.2.

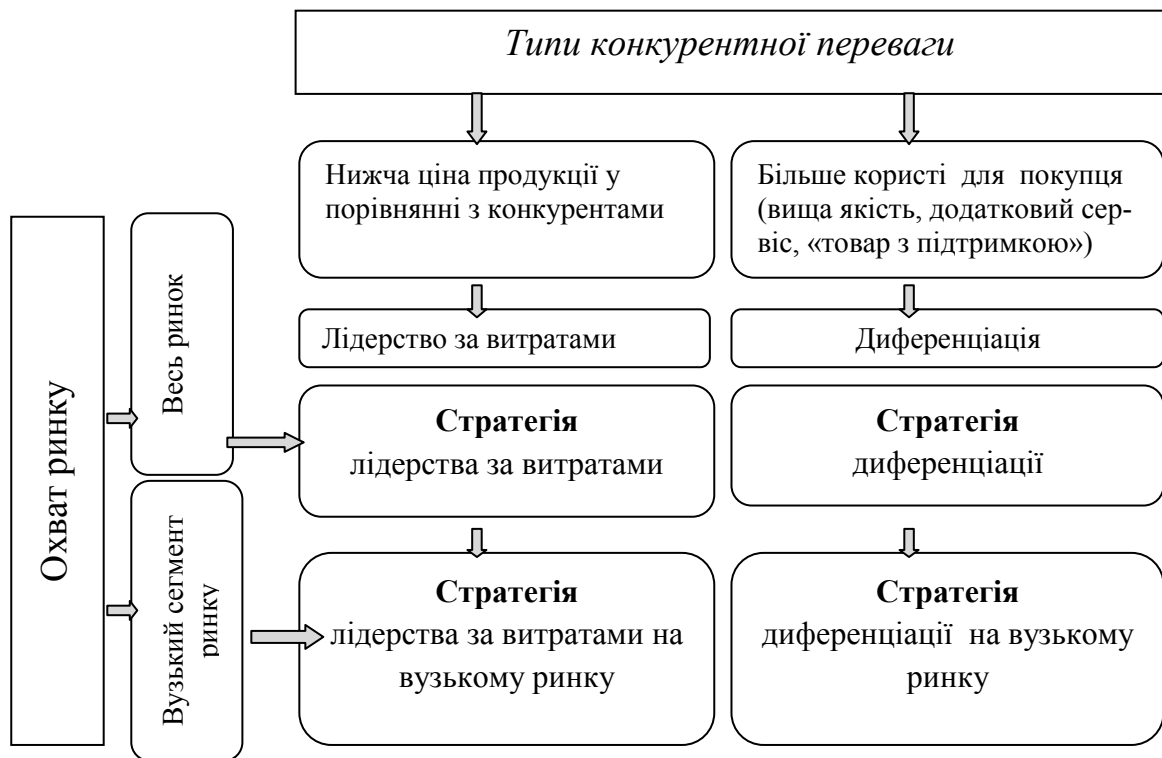


Рисунок 2.2 – Базові напрями формування конкурентної стратегії

Конкурентні стратегії, що запропонував Майкл Портер:

- 1) прагнення мати найнижчі в галузі витрати виробництва (стратегія лідерства за витратами виробництва, або лідерства в ціні);
- 2) пошук шляхів диференціації виробленої продукції від продукції конкурентів (стратегія диференціації, або індивідуалізації);
- 3) прагнення мати найкращу вартість (стратегія оптимальних витрат);
- 4) фокусування на вузькій частині, а не на всьому ринку (сфокусована стратегія низьких витрат);
- 5) фокусування на вузькій частині, а не на всьому ринку (сфокусована стратегія диференціації).

Будь-яка стратегія бізнесу, щоб бути успішною, повинна спиратися на досягнуту компанією конкурентну перевагу.

1. *Перший підхід* пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Стратегія лідерства за витратами виробництва, або лідерства в ціні. Даний підхід пов'язаний з тим, що організація прагне досягти найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті цього вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку.

Мета такої стратегії полягає у створенні стійкої переваги у витратах над конкурентами, а потім використання її як основи для боротьби з конкурентами шляхом завоювання частки ринку.

Перевага у витратах приносить прибуток доти, доки конкуренти не почнуть агресивних спроб знизити ціни і збільшити за рахунок цього свій обсяг продажу.

У гонитві за низькими витратами важливо не піддатися ризику створення такого дешевого товару, що викликає недовіру покупців.

Основними джерелами створення цінових переваг може бути:

- гарна організація виробництва і постачання;
- гарна технологія й інженерно-конструкторської бази;
- гарна система розподілу продукції;
- раціональне ведення справ на основі накопиченого досвіду;
- економія на масштабі виробництва за рахунок зниження витрат на одиницю продукції за умови зростання обсягу виробництва;
- економія за рахунок синергічного ефекту (ефект спільних дій вище за просту суму індивідуальних зусиль ($5 = 2 + 2$), що виникає під час виробництва різних продуктів;
- оптимізація внутрішньоорганізаційних зв'язків, що сприяє зниженню загальноорганізаційних витрат;
- інтеграція розподільних мереж і систем постачання;
- оптимізація діяльності організації в часі;
- географічне розміщення діяльності організації, що дозволяє домагатися зниження витрат за рахунок використання місцевих особливостей
- цілеспрямована робота зі зниження витрат і збільшення ефективності виробництва;
- перегляд повної структури витрат і відмовлення від найбільш дорогих і найменш ефективних технологічних операцій.

Діяльність організації, що впроваджує стратегію лідерства за витратами виробництва, вписується в рамки особливої адміністративної культури:

- невисокі премії,
- нетерпимість до відходів,
- ретельний перегляд бюджету організації,
- впровадження системи широкої участі службовців у справі зниження витрат виробництва.

Конкурентна стратегія, яка базується на лідерстві у витратах, володіє особливою силою в таких випадках:

- сильна цінова конкуренція серед продавців;
- продукція галузі стандартизована чи товар можна придбати у великій кількості продавців;
- існує мало напрямів індивідуалізації (диференціації) продукції, яка б мала значення для покупців і тому вони чутливі до різниці в ціні;
- більшість покупців використовують продукцію однаковою чином;
- покупець не стикається з великими додатковими витратами під час переходу від одного продавця до іншого й це забезпечує йому гнучкість і готовність придбати найдешевший товар такої ж якості;
- крупні покупці володіють достатніми можливостями для того, щоб збивати ціни.

Переваги лідерства за витратами

Місце виробника з низькими витратами виробництва в галузі обіцяє захист від дії п'яти сил конкуренції:

► щодо конкурентів, організація з низькими витратами виробництва знаходиться в найбільш вигідних умовах ведення цінової конкуренції, захисту від війни цін, використання переваги більш низької продажної ціни як знаряддя захвату ринку суперників, одержання прибутку, вищого за середній рівень (завдяки більш високій рентабельності або більшому обсягові продажів) на ринках, де переважає цінова конкуренція. Виробник з низькими витратами виробництва має вирішальний голос при встановленні рівня цін на продукцію галузі;

► щодо покупців, організація з низькими витратами виробництва захищена від дії сильних клієнтів, оскільки покупці навряд чи здатні збити ціну до рівня виживання;

► щодо постачальників, виробник з низькими витратами виробництва більшою мірою, ніж конкуренти, захищений від дій сильних постачальників, якщо висока ефективність його власного виробництва – головне джерело переваги в сфері витрат виробництва;

► щодо потенційних новачків, виробник з низькими витратами виробництва може застосувати тактику зниження ціни з метою ускладнення процесу завоювання клієнтів новими конкурентами, цінова міць виробника з низькими витратами діє як бар'єр на шляху потенційних новачків;

► щодо продуктів-замінників, виробник з низькими витратами виробництва знаходиться в більш вигідних умовах, ніж конкуренти, оскільки використовує низьку ціну проти спроб проникнення продуктів-замінників на ринок.

Недоліки. Уразливі сторони виробника з низькими витратами

Стратегія низьких витрат виробництва пов'язана з певним ризиком і має ряд слабких моментів.

1. Відкриття в області технології може привести до зниження рівня витрат у конкурентів і тим самим знецінити капіталовкладення організації в зниження витрат виробництва, звести до нуля зусилля з підвищення ефективності виробництва.

2. Конкуруючі організації можуть відносно легко і недорого повторити шлях виробника, що домагається зниження витрат, тим самим роблячи будь-яку перевагу в цій області недовговічною.

3. Організація, яка прагне знизити витрати виробництва, часто «зациклюється» на задачі зменшення витрат так, що нерідко не реагує належним чином на деякі істотні зміни, що намітилися, наприклад, на те, що зростає купівельний попит на додаткові послуги і якісні параметри, зменшується чутливість покупців до рівня цін, і тим самим здає свої позиції в міру переключення купівельного попиту на інші ознаки, що диференціюють продукцію конкурентів.

Отже, напрямок лівової долі капіталовкладень на зниження витрат виробництва може замкнути компанію на існуючій технології і стратегії,

послабляючи її імунітет до нових високих технологій і зростаючому споживчому інтересу до чогось, відмінного від низької ціни.

2. Другий підхід до розробки стратегії пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. Стратегія диференціації, або індивідуалізації.

У цьому випадку організація повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй галузі. Це приводить до того, що покупці обирають продукцію даної організації, навіть якщо ціна на неї досить висока.

Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як запити споживчів стають різноманітними і не можуть більш задовольнятися стандартними товарами.

Виробник, який з успіхом застосовує принцип диференціації, ретельно вивчає поведінку і потреби покупців з метою з'ясування думки клієнтів щодо цінності і значущості тих або інших ознак. Після цього організація диференціює свою продукцію згідно з однією або, може бути, декількома ознаками, що є стимулом для покупців.

Конкурентна перевага є наслідком унікальної (у порівнянні з конкурентами) здатності організації задовольняти потреби покупців, що віддають перевагу тій або іншій ознаці продукції.

Дана стратегія працює найкраще на тих ринках,

- де існує багато способів зміни товару (послуги) і більшість покупців усвідомлює ці відмінності як цінність;
- потреби покупців чи способи використання товару (послуги) різні;
- невелика кількість конкурентів застосовують аналогічний підхід до диференціації.

Для того щоб стратегія диференціації була успішною, організація повинна мати:

- високий потенціал для проведення наукових досліджень;
- гарних дизайнерів;
- гарну систему забезпечення високої якості продукції;
- розвинену систему маркетингу;
- вивчати запити і поведінку покупців;
- знати, чому покупці віддають перевагу;
- що вони думають про цінність товару, за що вони готові платити.

Чим сильніше зацікавленість покупця в різноманітних характеристиках запропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага організації.

Для того щоб диференціація була прибутковою, необхідно:

- підтримувати рівень додаткових витрат нижче преміальної націнки (у результаті зростає норма рентабельності виробництва продукції в цілому);

- компенсувати зниження норми рентабельності збільшенням обсягу отриманого прибутку (більший обсяг прибутку може бути досягнутий і при зниженні норми рентабельності, якщо в результаті здійсненої диференціації істотно виріс обсяг продажів).

Проводячи диференціацію, організація повинна жорстко контролювати рівень витрат виробництва, не дозволяючи перевищити рівень витрат конкурентів. У протилежному випадку преміальна націнка, встановлена з урахуванням величини додаткових витрат, буде занадто високою для покупців.

З погляду рівня витрат, стратегія диференціації виправдана, якщо в результаті її реалізації організація одержує конкурентну перевагу в області витрат виробництва або встановлює преміальну націнку, яка перебиває додаткові витрати.

Ефективним може бути також використання додаткових ознак диференціації, якщо це не пов'язано з високими витратами, але сприяє більш повному задоволенню запитів клієнтів, наприклад, першокласні ресторани, як правило, надають такі додаткові послуги, як скибочка лимона в склянці з водою, паркування автомобілів та ін.

Успішна диференціація дозволяє організації:

- установити підвищену ціну на товар (послугу), тобто преміальну націнку на свою продукцію;

- збільшити обсяг продажу (залучається велика кількість покупців за рахунок відмінних характеристик товару);

- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (оскільки деякі покупці стають прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Диференціація обіцяє додатковий прибуток, якщо преміальна на-

цінка здатна поглинути додаткові витрати, пов'язані з проведенням диференціації. Але вона не приносить бажаних результатів, якщо ознаки, покладені в основу диференціації продукції, не оцінені покупцями настільки високо, щоб окупити додаткові витрати організації з диференціації.

Привабливі моменти для диференціації.

З успіхом проведена диференціація:

1) зводить вхідні бар'єри у вигляді прихильності покупців до унікального характеру виробленої продукції, які новачкам дуже важко перебороти;

2) послаблює купівельну міць великих клієнтів, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;

3) ставить організацію в більш вигідну позицію при захисті від атак з боку виробників товарів-замінників, тому що покупці віддані марці організації.

Успішно здійснена диференціація створює міцну лінію оборони від дії п'яти сил конкуренції. Найбільш успішними типами стратегій диференціації вважаються стратегії, імітація яких конкурентами вимагає значних витрат часу і коштів. Тут велику роль відіграє наявність виняткової досконалості.

Дійсна вартість, суб'єктивна оцінка і цінові сигнали.

Покупці дуже рідко сплачують ціну, що розходиться з їхньою суб'єктивною оцінкою товару або послуг. При цьому не має абсолютно ніякого значення обґрунтованість додаткових витрат. Тому преміальна націнка, що є результатом впровадження стратегії диференціації, є не що інше, як відображення дійсної вартості і суб'єктивної оцінки покупцем запропонованої продукції.

Інформація, на яку орієнтуються споживачі, що спрямовує їх на здійснення покупки, це – цінові сигнали. До цинових сигналів відносяться:

- усні рекомендації продавця;
- привабливість упакування;
- інтенсивність, зміст реклами і створюваний рекламний образ;
- форма представлення інформації в брошурах і рекламних проспектах;
- асоціації, що пов'язані з ім'ям продавця;

- коло клієнтів продавця;
- частка ринку організації, що пропонує продукт, тривалість роботи організації на ринку.

Цінові сигнали мають велике значення, якщо природа диференціації носить суб'єктивний характер і важко піддається кількісному визначенню; покупці здійснюють покупку продукту вперше; повторна покупка даного продукту малоімовірна; покупці не обтяжені досвідом.

Спроби здійснити диференціацію, як правило, пов'язані із додатковими витратами.

Ризик, пов'язаний з диференціацією.

1. Не існує ніяких гарантій, що диференціація дозволить завоювати відчутну ринкову перевагу. Якщо покупці не оцінили належним чином унікальність продукції (тобто стандартний продукт цілком задовольняє їхні потреби), то стратегія зниження витрат виробництва може легко перекрити стратегію диференціації.

2. Стратегія диференціації не приносить очікуваних результатів, якщо конкуренти можуть легко перейняти досвід диференціації. Можливість швидкої імітації свідчить про відсутність справжньої диференціації, тому що конкуруючі організації здійснюють аналогічні зміни, зводячи нанівець всі спроби виробника домогтися унікальності.

Таким чином, для того, щоб диференціація була успішною, організації варто знайти надійний фактор унікальності, який не можна було б легко і швидко імітувати.

Крім названих моментів, можна виділити такі слабкі сторони стратегії диференціації:

- спроба здійснити диференціацію на основі ознак, що не знижують витрати і не збільшують ступінь задоволеності покупців у тій мірі, як вони цього очікували;

- занадто високий рівень диференціації, у підсумку ціна занадто висока у порівнянні з продукцією, яку пропонують конкуренти, або рівень якості продуктів і послуг перевищує рівень потреб покупців;

- спроба установити занадто високу преміальну націнку (чим вище націнка, тим більше число покупців може спокуситися більш дешевим продуктом конкурентів);

– ігнорування значення цінових сигналів і підкреслення значення тільки дійсної вартості;

– нерозуміння точки зору покупців щодо цінних якостей продукту.

3. *Стратегія оптимальних витрат (найкращої вартості) – наступна конкурентна стратегія.* Вона орієнтована на надання покупцям більше цінностей за їхні гроші, яка має на увазі орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцеві дещо більше, ніж мінімально прийнятні якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару. Мета полягає в створенні підвищеної цінності, що відповідає чи перевищує купівельні очікування покупців й одночасно в переконанні покупців у розумності ціни.

Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником товару, послуги з низькими витратами і відмітними характеристиками – від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну порівняно з аналогічними товарами, виробленими конкурентами.

Відмінними рисами компаній, які успішно реалізують стратегію оптимальних витрат, є уміння розробити і впровадити додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів за цінами, прийнятними покупцям.

Найбільш спокушені в цій стратегії організації вміють одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики в товар.

4. *Стратегії концентрації чи сфокусовані стратегії.* Третій підхід належить до фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль організації на обраному ринковому сегменті (сфокусована стратегія низьких витрат та сфокусована стратегія диференціації).

Застосовуючи цей тип стратегій, організація повинна виходити у своїх намірах не з потреб ринку взагалі, а з потреб певних чи навіть конкретних клієнтів. На відміну від стратегій диференціації і лідерства у витратах сфокусовані стратегії орієнтовані на вузьку частину ринку, тобто стратегія полягає в концентрації уваги на потребах одного сегмента чи конкурентної групи покупців без прагнення охопити весь ринок.

Мета полягає в задоволенні потреб обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. У даній стратегії можна досягти переваги:

- мати більш низькі, ніж у конкурентів, витрати у заданому ринковому сегменті;
- мати можливість запропонувати споживачам даного сегмента щось відмінне від конкурентів.

Цільовий сегмент може бути визначений виходячи з географічної унікальності; особливих вимог щодо використання товару або особливих характеристик товару, що привабливі для даного сегмента.

Сегменти ринку, сприятливі для використання стратегії концентрування, повинні мати одну або декілька з перерахованих нижче характеристик:

- сегмент досить великий для отримання прибутку;
- сегмент має високий потенціал для розвитку;
- сегмент не принесе успіху більшості конкурентів;
- організація, що концентрується на сегменті, має кваліфікацію і ресурси, необхідні для ефективного обслуговування сегмента;
- організація, що концентрується на сегменті, може захистити себе від конкурентів за рахунок сталих гарних відносин із клієнтами і кращих можливостей обслуговування покупців у сегменті.

Сфокусована стратегія низьких витрат пов'язана з ринковим сегментом, на якому вимоги покупців до витрат (а отже, і до ціни) суттєві (значні) на відміну від іншого ринкового простору.

Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що вимагає унікальних характеристик й атрибутів товару.

Ці стратегії дають гарні результати коли:

- організаціям, що працюють на всьому ринку, дорого і складно відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;
- ніхто з організацій-конкурентів не починає спроб спеціалізуватися на даному сегменті;
- організація не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більш широку частку ринку;
- у галузі є багато різних сегментів, що дозволяє організації вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.

Ситуації, сприятливі для концентрування, якщо:

- організація знаходить шляхи значного зниження витрат, обмежую-

чи свою клієнтську базу певним сегментом покупців.

– обслуговування цільової ринкової ніші вимагає значних витрат і зусиль від великої маси конкурентів;

– жоден конкурент не намагається спеціалізуватися в обслуговуванні тієї ж самої цільової ринкової ніші;

– ресурси організації не дозволяють їй успішно обслуговувати великий сегмент ринку;

– промислові галузі (сегменти) мають великі розходження в розмірах, рівні розвитку, прибутковості й інтенсивності п'яти конкуруючих сил, що роблять деякі сегменти більш привабливими, ніж інші.

Застосування особливих методів концентрування при обслуговуванні цільової ринкової ніші є основою захисту від п'яти конкуруючих сил. Конкуренти не мають рівні можливості обслуговування цільової клієнтури організації, що застосовує стратегію концентрування. Особливі прийоми організації, що застосовує стратегію концентрування, дають їй перевагу в конкуренції.

Ризик при використанні стратегії концентрування:

– по-перше, вірогідність, що широкі маси конкурентів знайдуть ефективні шляхи і зможуть протиставити себе організації, що концентрується, в обслуговуванні вузького цільового ринку.

– по-друге, є впевненість, що вимоги покупців ніші будуть поступово зрушуватися у бік таких якостей продукції, яких вимагає ринок у цілому. Стирання розходжень між покупцями різних сегментів відкриває двері самим різним конкурентам для вторгнення в цільовий ринок організації, що концентрується на ньому.

– по-третє, привабливість сегмента набуває такої очевидності, що сегмент наводнюється конкурентами, і прибуток поділяються між багатьма організаціями.

Слід зазначити, що існують, такі підходи до розробки стратегії:

1) планова – розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений, контрольований уявний процес, що реалізується в плануванні;

2) підприємницька – протікає як напівсвідомий процес, що відбувається в голові лідера-підприємця на основі гарного знання логіки функціонування процесів;

3) навчання на досвіді – виходить з того, що стратегія є процесом, який розвивається й повторюється, вимагає «взаємної віддачі» і коригується під впливом зовнішніх імпульсів. Творці стратегії повинні бути готовими до перегляду обраної лінії поведінки.

Формування стратегії складається з трьох стадій:

А. Стадія розробки. Створюється концепція, у рамках якої визначається набір варіантів, що допомагають досягти поставлених цілей.

Б. Стадія доведення. Вони доопрацьовуються до рівня їхньої оцінки впливу на всі інші види стратегії.

В. Аналізуються й оцінюються альтернативні варіанти стратегії і вибирається кращий.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття «стратегія» та сформулюйте її особливості.
2. Класифікація з точки зору ієрархії управління (рівнів).
3. Поясніть сутність стратегій інвестиційної активності.
4. Які стратегії інвестиційної активності Ви знаєте?
5. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії лідерства зв витратами виробництва.
6. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії диференціації.
7. Сформулюйте мету та поясніть сутність стратегії оптимальних витрат (найкращої вартості).
8. Сформулюйте мету та поясніть сутність сфокусованих стратегій.
9. Які підходи до розробки стратегії Ви знаєте?
10. З яких стадій складається формування стратегії?



ТЕСТИ

1. Стратегія стосується вирішення питань:
 - 1) тільки довгострокового характеру;

- 2) тільки середньострокового характеру;
- 3) тільки короткострокового, поточного характеру;
- 4) внутрішнього середовища;
- 5) 1 та 2 одночасно.

2. Термін «стратегія» походить з лексикону:

- 1) медичного;
- 2) економічного;
- 3) військового;
- 4) теорії та практики управління;
- 5) будівельного.

3. Стратегія цінового лідерства недоцільна за умови, коли:

- 1) незначні обсяги виробництва збуту продукції;
- 2) усі виробники галузі виробляють досить стандартизовану продукцію;
- 3) відсутні реальні можливості диференціації продукції;
- 4) переважна більшість покупців використовують продукцію однаково;
- 5) менші витрати порівняно з конкурентами.

4. Основою конкурентних переваг для організацій, які реалізують стратегію диференціації, є:

- 1) товар, функціональні характеристики якого суттєво відрізняються від товарів конкурентів;
- 2) розвинена рекламна діяльність;
- 3) менші витрати порівняно з конкурентами;
- 4) розгалужена торговельна мережа.

5. Корпоративна стратегія стосується визначення:

- 1) напрямків розвитку окремих сфер бізнесу організації;
- 2) життєвого циклу продуктів організації;
- 3) ресурсного забезпечення;
- 4) функціонування структурних підрозділів організації;
- 5) загальних напрямків розвитку організації.

6. Операційні стратегії – це стратегії рівня:

- 1) бізнесу;
- 2) організації в цілому;
- 3) ресурсів;
- 4) функціональних підрозділів організації;

5) окремих виробництв.

7. Формування стратегії складається з трьох стадій:

- 1) А (стадії обговорення), Б (стадія аналізу), В (впровадження);
- 2) А (стадії аналізу й розробки), Б (стадія доведення), В (аналізу й оцінки альтернативних варіантів стратегії і вибору кращої);
- 3) А (стадії досліджень), Б (стадія аналізу), В (опробування);
- 4) А (стадії розробки), Б (стадія впровадження), В (зворотного зв'язку);
- 5) А (стадії аналізу), Б (стадія впровадження), В (зворотного зв'язку).

8. «Навчання на досвіді» – це *підхід до розробки стратегії, який:*

- 1) розглядає вироблення стратегії як цілком усвідомлений, контрольований уявний процес, що реалізується в плануванні;
- 2) передбачає фокусування зусиль організації на вузькій частині, а не на всьому ринку;
- 3) протікає як напівсвідомий процес, що відбувається в голові лідера-підприємця на основі гарного знання логіки функціонування процесів;
- 4) виходить з того, що стратегія є процесом, що розвивається й повторюється, вимагає «взаємної віддачі» і коригується під впливом зовнішніх імпульсів;
- 5) передбачає створення стійкої переваги у витратах над конкурентами, а потім використання її як основи для боротьби з конкурентами шляхом завоювання частки ринку.

9. Джерелами створення цінових переваг є:

- 1) гарна організація виробництва, технології, постачання, системи розподілу продукції й раціональне ведення справ на основі накопиченого досвіду;
- 2) високий потенціал для проведення наукових досліджень, гарні дизайнери;
- 3) гарна система забезпечення високої якості продукції та розвинена система маркетингу;
- 4) інформація щодо запитів і поведіння покупців, розвинена система маркетингу.
- 5) привабливість упакування, інтенсивність реклами та її зміст.

10. Ризик, пов'язаний з диференціацією виникає, якщо:

- 1) покупці не оцінили належним чином унікальність продукції;
- 2) відкриття в області технологій надали можливість конкурентам знизити рівень витрат;
- 3) рівень додаткових витрат вище преміальної націнки;
- 4) прихильність покупців до виробленої продукції організації зводить вхідні бар'єри;
- 5) організації розуміють точки зору покупців щодо цінних якостей продукту.



ЗАВДАННЯ

1. Проаналізувавши типові ситуації, визначте, яка з наведених нижче базових стратегій інвестиційної активності відповідає ситуаціям, представленим у таблиці «Типові ситуації». Поставте в таблиці, згідно із ситуацією, номер відповідної стратегії.

№ ст.	Ситуація	№ ст.	Ситуація
1.	Скорочення	8.	Спільне підприємство
2.	Концентрична диверсифікація	9.	Захват ринку
3.	Горизонтальна диверсифікація	10.	Ліквідація
4.	Пряма інтеграція	11.	Конгломеративна диверсифікація
5.	Комбінація (змішана стратегія)	12.	Відторгнення
6.	Горизонтальна інтеграція	13.	Зворотна інтеграція
7.	Розвиток ринку	14.	Розвиток продукту

№ стратегії	Типові ситуації
1	2
	<p>Коли нові профільні продукти можуть бути запропоновані на ринку за досить високими конкурентними цінами.</p> <p>Коли традиційні продукти перебувають у стадії вмирання згідно з їхнім життєвим циклом.</p> <p>Коли організація має сильну управлінську команду.</p>
	<p>Коли в базовій галузі відбувається щорічне зниження обсягів реалізації.</p> <p>Коли існуючі ринки для продукту організації вже сильно насичені.</p>
	<p>Коли додавання нових, але в той же час непрофільних продуктів могло б суттєво поліпшити реалізацію традиційних.</p> <p>Коли організація конкурує на висококонкурентному ринку або на ринку, який не має можливості розвиватися.</p> <p>Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів.</p>
	<p>Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, поєднуються, щоб доповнити одна одну.</p> <p>Коли існує потреба швидкого виводу на ринок нової технології.</p>
	<p>Коли організація є одним із самих слабких конкурентів у галузі.</p> <p>Коли компанія неефективна, низькоприбуткова, має персонал з низьким або середнім рівнем виконавської дисципліни й зазнає на собі тиск з боку акціонерів.</p> <p>Коли організація до даного моменту зростала так швидко, що виникла необхідність внутрішньої реорганізації.</p>
	<p>Коли стратегія скорочення не дала бажаного ефекту.</p> <p>Коли якийсь підрозділ є відповідальним за загальне зниження ефективності організації в цілому.</p> <p>Коли якийсь підрозділ погано здійснює обмін та взаємодію з усіма підрозділами компанії.</p>
	<p>Коли ні стратегія скорочення, ні стратегія відторгнення не привели до бажаного результату. Коли акціонери компанії можуть мінімізувати свої втрати шляхом продажу її активів.</p>
	<p>Коли збут не дає можливість створення для організації стратегічних переваг у конкурентній боротьбі та обмежений. Коли організація конкурує у швидкозростаючій галузі й очікується продовження розширення ринків збуту. Коли стабільність виробництва особливо потрібна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше прогнозувати потреби ринку).</p>

Продовження таблиці

1	2
	<p>Коли постачальники організації занадто дорогі, незговірливі або слабкі.</p> <p>Коли організація конкурує у швидкозростаючій галузі й очікується продовження розширення ринків збуту.</p> <p>Коли організація потребує швидких поставок сировини й матеріалів.</p>
	<p>Коли організація може стати монополістом у певному регіоні.</p> <p>Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги.</p> <p>Коли конкуренти допускають помилки через недолік досвіду керування або відсутність особливих ресурсів, якими володіє організація.</p>
	<p>Коли існуючі ринки не насичені продуктом організації.</p> <p>Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може суттєво зрости. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги.</p>
	<p>Коли з'являються нові недорогі надійні канали збуту.</p> <p>Коли організація дуже процвітає у своєму бізнесі.</p> <p>Коли існують нові, не пророблені або ненасичені ринки.</p>
	<p>Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами. Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянною ціною. Коли організація відрізняється своїми дослідницькими й проектними можливостями.</p>

2. Визначте, які конкурентні стратегії будуть доцільними при заданих нижче умовах (заповніть таблицю):

1. Стратегія лідерства за витратами виробництва, або лідерства в ціні;
2. Стратегія диференціації, або індивідуалізації;
3. Стратегія оптимальних витрат;
4. Сфокусована стратегія низьких витрат;
5. Сфокусована стратегія диференціації.

Назва (або номер) стратегії	Умови ринку (зовнішнього середовища)
	– ринковий сегмент, на якому вимоги покупців до витрат (а отже, і до ціни) суттєві (значні) на відміну від іншого ринкового простору.
	– існує багато способів зміни товару (послуги) і більшість покупців усвідомлює ці відмінності як цінність; – потреби покупців чи способи використання товару (послуги) різні; – невелика кількість конкурентів застосовують аналогічний підхід у виробництві.
	– крупні покупці володіють достатніми можливостями для того, щоб збивати ціни; – сильна цінова конкуренція серед продавців; – більшість покупців використовують продукцію однаковим чином; – продукція галузі стандартизована чи товар можна придбати у великої кількості продавців; – існує мало напрямів індивідуалізації (диференціації) продукції, яка б мала значення для покупців і тому вони чутливі до різниці в ціні; – покупець не стикається з великими додатковими витратами під час переходу від одного продавця до іншого і це забезпечує йому гнучкість і готовність придбати найдешевший товар такої ж якості.
	– організація, що працюють на всьому ринку, дорого і складно відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші; – ніхто з конкурентів не починає спроб спеціалізуватися на даному сегменті; – підприємство не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більш широку частку ринку; – у галузі є багато різних сегментів, що дозволяє компанії вибрати свою нішу, що відповідає її силам і здібностям.
	– покупці прагнуть отримати більше цінностей за їхні гроші; – орієнтація на низькі витрати, одночасно надаючи покупцеві дещо більше, ніж мінімально прийнятні якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару.



ЛІТЕРАТУРА

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А.П. Міщенко. – Київ : «ЦНЛ», 2004. – 336 с.
2. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж.Стрикленд. – 12-е изд. : пер. с англ. – М. : «Вильямс», 2002. – 928 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 440 с.
4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
6. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова. – Харків : «Олант», 2002. – 416 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. И. Минервина / М. Портер. – М. : «Альпина Паблишер», 2011. – 454 с.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання:



3.1. *Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації.*

3.2. *Функції місії.*

3.3. *Особливості розробки місії.*



Ключові слова та поняття: місія, стратегічне бачення, клієнти, ринкове середовище, власники організації, покупці.

3.1. Визначення понять: «стратегічне бачення» та «місія» організації

Процес стратегічного управління починається з визначення стратегічного бачення та місії організації. Погляди власників бізнесу на те, якими видами діяльності організація збирається займатися, а також на довгостроковий курс розвитку, складають стратегічне бачення.

Передбачення або задум – це бажаний стан організації, заснований на інтуїції. Це прояв осяяння, натхнення та ідеалізації.

Поняття «місія» має як широке, так і вузьке розуміння.

У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації. Філософія організації визначає цінності, переконання і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, що організація має намір здійснювати, і те, якою вона має намір бути.

Більш вузьке розуміння поняття «місія» – це чітко сформульоване ствердження відносно того, для чого та з якої причини існує організація. Цілі визначаються для здійснення цієї місії. Значення відповідної місії, яка формально виражена й ефективно представлена співробітникам організа-

ції, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їхньої організації, то в них не буде логічного орієнтиру для вибору найкращої альтернативи.

Місія повинна давати виразну картину того, *«хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягти»*.

Місія – є основна мета, яка формулюється з огляду на сферу діяльності організації, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів організації, а також суспільства в цілому. У менеджменті значення місії неможливо переоцінити. Визначені на її основі цілі слугують орієнтиром для прийняття всіх управлінських рішень.

Крім того, місія організації ніколи не має раз і назавжди установлений вигляд, вона повинна бути гнучкою та піддаватися корективам.

Стратегічне бачення та місія організації відрізняють одну організацію від інших і наділяють її власними відмітними рисами, напрямом діяльності і шляхом розвитку. Визначаючи те, для чого створена й існує організація, місія додає діям людей свідомості і цілеспрямованості, що дозволяє їм краще бачити й усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але і для чого вони здійснюють свої дії.

Місія організації – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування організації і характерні риси, які відрізняють її від інших організацій; це спосіб сприйняття, імідж організації, визначення напрямів діяльності і розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників організації і формує інтерес до неї з боку навколишнього середовища. Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб, з одного боку, однозначно вказувати на причину існування організації, а з іншого – на загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати.

Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей організації, які повинні деталізувати і уточнювати місію. Місія не повинна нести в собі конкретних вказівок щодо завдань, як і в які терміни варто їх здійснити. Важливо сформулювати місію гранично чітко, щоб вона була зрозуміла всім суб'єктам, які взаємодіють з організацією, особливо всім її членам. Місія організації, як сформульоване твердження, розробля-

ється її вищим керівництвом. Часто місія буває сформульована засновником організації.



Слід зазначити, що поняття «місія» одержало розповсюдження в теорії організацій і практиці управління на Заході, з 70-х рр. ХХ ст. у зв'язку з потребою в чіткому формуванні довгострокових орієнтирів, правил, цілей, концепцій розвитку і функціонування підприємницької організації.

У вітчизняній теорії і практиці управління поняття місії починає застосовуватися лише з 90-х рр. ХХ ст. Пов'язане це з тим, що при адміністративно-командній системі господарювання вітчизняні підприємства й організації самостійно не визначали свою місію, оскільки при централізованому управлінні цілі і задачі кожного управляючого об'єкта встановлювалися і жорстко диктувалися зверху. Як правило, вони розкривалися через систему планових завдань і показників використання ресурсів, виділених центральними органами.

Основними групами людей, чий інтерес впливають на діяльність організації, а також повинні бути враховані під час визначення її місії, є:

- власники організації;
- співробітники організації, що забезпечують діяльність організації своєю працею;
- покупці продукції організації (споживачі);
- ділові партнери організації;
- місцеве співтовариство, що знаходиться з організацією у взаємодії, зв'язаній у першу чергу з формуванням соціального й екологічного середовища існування організації;
- суспільство в цілому, в особі державних інститутів, взаємодіюче з організацією в політичній, правовій, економічній і інших сферах.

Місія організації в більшій чи меншій мірі повинна відбивати інтереси всіх вказаних вище суб'єктів.

3.2 Функції місії

Значення, функції та причини формулювання місії подані на рис. 3.1.

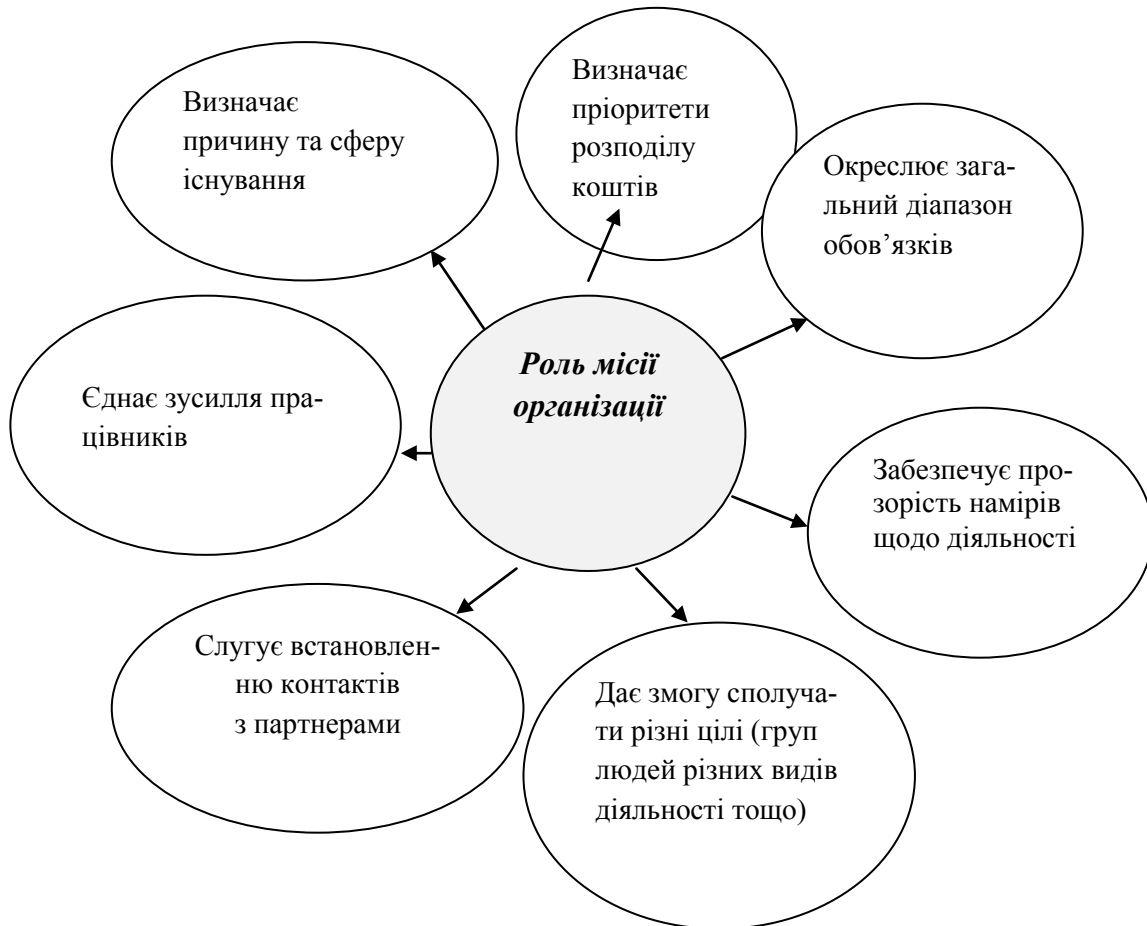


Рисунок 3.1 – Роль місії в організації

Причини формулювання місії.

1. Місія дає суб'єктам зовнішнього середовища уявлення про те, що являє собою організація, що сприяє формуванню і закріпленню певного іміджу організації;

2. Місія сприяє єднанню всередині організації, створенню корпоративного духу. Вона виражає загальні цінності і програму організації:

- передбачає для співробітників загальну мету і призначення організації;
- сприяє тому, що співробітники можуть легше ототожнювати себе з організацією, у такому випадку місія виступає відправною точкою їхньої

діяльності;

- сприяє створенню визначеного клієнта в організації, через неї доводяться філософія організації, цінності і принципи, що лежать в основі побудови і здійснення діяльності організації.

3. Місія великою мірою повинна впливати на результати діяльності організації. Вона дає можливість для більш діючого управління через те, що вона:

- передбачає загальний підхід до розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки їхнього використання;
- є базою для встановлення цілей організації та служить співробітникам стимулом до якісного виконання роботи;
- розширює для працівника зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

4. Місія повинна отримувати підтримку від усіх, хто організовує діяльність і відповідає за неї, спрямовувати процес прийняття рішень і роботу організації; формулюватися так, щоб можна було оцінити міру її реалізації.

5. Формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани організації з подальшого процвітання; знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;

6. Місія допомагає менеджерам середньої ланки формулювати завдання, цілі та прагнення відділу, сполучати основну політику відділів з політикою та напрямком розвитку всієї організації, полегшує підготовку організації до майбутнього.

3.3. Особливості розробки місії

Під час розробки стратегічного бачення та вираження його у вигляді місії слід враховувати:

- чітке розуміння того, у якій сфері бізнесу працює організація;
- розуміння майбутніх перспектив діяльності організації, натхнення в реалізації бачення та місії;
- усвідомлення того моменту, коли необхідно внести корективи або змінити стратегічний курс і місію організації.

Добре сформульована місія з'ясовує те, чим є організація і якою вона прагне бути, а також показує відмінність організації від інших, їй подібних. Вважають, що оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити в кінцевому рахунку тільки, якщо буде задовольняти якусь потребу, що знаходиться поза її межами. Щоб заробити прибуток, необхідний їй для виживання, організація повинна стежити за середовищем, у якому функціонує, тому саме в навколишньому середовищі керівництво шукає загальну мету, тобто місію організації.

Щоб розробити або вибрати відповідну місію, керівництво повинне усвідомлювати:

1. «Хто наші клієнти?»
2. «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?».

Клієнтом у даному контексті може бути кожен, хто використовує результати діяльності організації. Слід зазначити, що вибір такої вузької місії організації, як прибуток, обмежує можливість керівництва вивчати припустимі альтернативи при ухваленні рішення. У результаті ключові фактори можуть бути не розглянуті і наступні рішення можуть призвести до низького рівня ефективності організації.

Прибуток являє собою цілком внутрішню проблему організації. Це, перш за все, результат того, що робить організація. Те, що ми збираємося мати прибуток, не говорить нічого про те, у якій сфері цей прибуток буде отриманий. Місії компаній, орієнтовані тільки на одержання прибутку, не дають можливості відрізнити одне підприємство від іншого.

Один із провідних японських менеджерів, К. Татеїсі, зазначав: «Мета організації має бути шляхетнішою, ніж отримання прибутку». Це важливо усвідомлювати керівникам підприємств. Найчастіше місія розглядається з погляду визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення. Г. Форд, зокрема, визначив місію власної організації як «надання людям дешевого транспорту». Таке формулювання місії було гранично зрозумілим персоналові організації, що дало змогу спрямувати зусилля всіх працівників у потрібному напрямі. Але при визначенні місії не варто обмежуватися лише врахуванням інтересів споживачів.

Вже сама назва головної мети організації – «місія» – свідчить про те, що кожна організація створюється задля того, щоб бути корисною суспіль-

ству, яке складається не лише зі споживачів продукції чи послуг організації, а й із місцевого населення, яке перебуває в зоні його функціонування, зрештою – всіх жителів країни.

Реалізація місії організації повинна тим чи іншим чином сприяти розвитку суспільства – завдяки насиченню ринку необхідними товарами, сплаті податків до бюджету, вирішенню соціальних проблем як своїх працівників, так і незахищених верств населення тощо.

Узагальнюючи зазначене вище, можна зробити висновок, що місія деталізує статус організації та забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях (рис. 3.2).

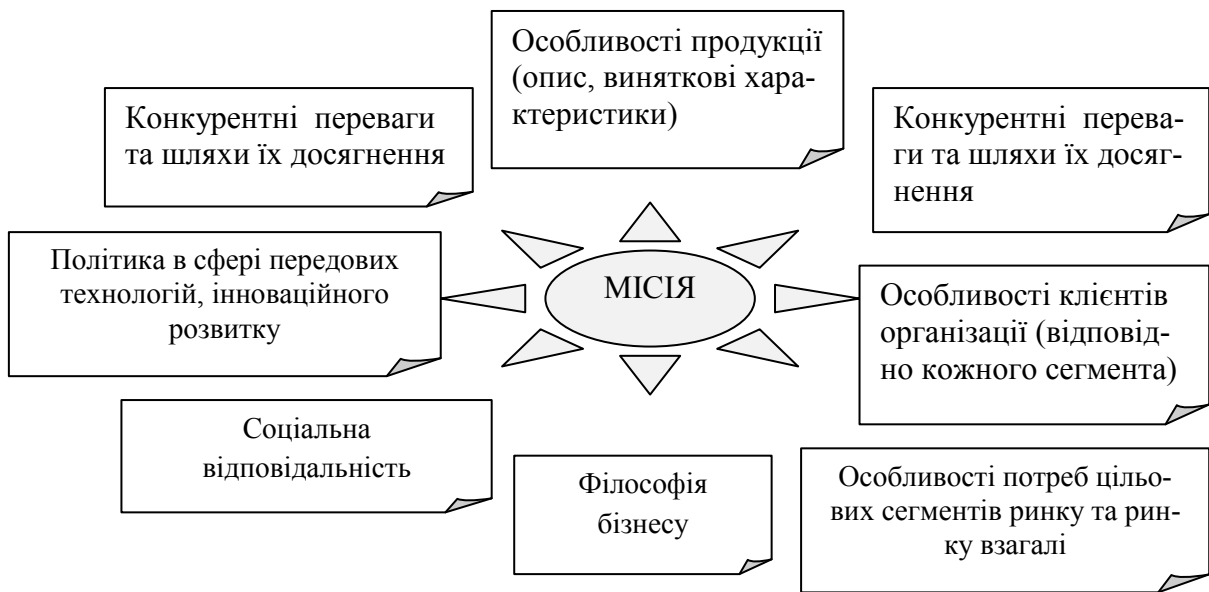


Рисунок 3.2 – Необхідні складові місії організації

При розробці місії організації необхідно надати відповіді на такі запитання:

1. Якої філософії бізнесу дотримується організація? Яка її система цінностей і ділова етика?
2. Чи має переваги у порівнянні з конкурентами концепція керування, на яку орієнтується організація?
3. Хто є клієнтами організації?
4. Які товари (послуги) надає організація?
5. На яких ринках працює організація?
6. Яка політика організації в області передових технологій?

7. Наскільки організація стабільна і які перспективи її розвитку?

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

9. Які зобов'язання перед працівниками бере на себе організація? На скільки високо вона цінує своїх співробітників?

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти факторів:

1) історія організації, у процесі якої формувалася філософія організації, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;

2) існуючий стиль поведінки і «спосіб дії» власників та управлінського персоналу;

3) ринкове середовище;

4) ресурси, що вона може використати для досягнення цілей;

5) відмінні риси, якими володіє організація.

Особливе місце відводиться формулюванню місії для ключових функціональних відділів та забезпечуваних підрозділів.



Досвід показує, що багато керівників українських підприємств абсолютно не розуміють, чому необхідна місія, що породжує такі негативні наслідки:

– різні програми виявляються неузгодженими, і робота йде урозбрід;

– ні керівник, ні хто-небудь інший з підприємства не можуть виразно пояснити, навіщо воно створене (якщо навіть керівництво не може зрозуміти, для чого вони на ринку, то про яку довіру з боку спонсорів і суспільства може йти мова), що впливає на формування негативного іміджу;

– відсутність місії ускладнює планування; підприємство або взагалі не знає, куди рухатися далі, або кожне обговорення планів викликає багатогодинні спори.

Кожний відділ може вигравати від погоджених цільових настанов організації, що визначають вклад кожного підрозділу в реалізацію її місії, а також сферу діяльності та напрямок руху. Управляючі, які консультуються зі своїми підлеглими й менеджерами, що стоять вище, в питаннях того, на

чому концентрувати особливу увагу й що робити, мають більш чітко уявлення про те, як керувати підрозділами.

Пропозиції щодо розробки та вибору місії (генеральної мети) організації:

1. Забезпечувати відкриту розробку та обговорення місії серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності організації осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування мети).

2. Встановлювати, оцінювати та обговорювати альтернативні варіанти місії в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

3. Визначати у процесі обговорення прихильників і супротивників сформульованої місії. Перші об'єднуються навколо місії, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Нижче наведено приклади найбільш вдалих місій.



Місія організації «Сан Бенкс» полягає у сприянні економічному розвитку й добробуту співтовариств, які обслуговує організація, шляхом надання громадянам і організаціям якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, який відповідає високим професійним і етичним стандартам, забезпеченню справедливого й належного прибутку акціонерів організації і справедливого ставлення до її співробітників.

Місія організації Delta Airlines:

«...ми хочемо, щоб Delta стала Обраною Всесвітньою Авіалінією.

Всесвітньою, тому що ми збираємося залишатися новаторським, агресивним, етичним й успішним підприємством, яке забезпечує найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість збільшення нашого багатства через створення нових маршрутів і світового альянсу.

Авіалінією, тому що ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це – авіап перевезення і супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в даній галузі і ми будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і направляти туди інвестиції.

Обраною, тому що ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців і інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми будемо продовжувати забезпечувати найкращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми будемо продовжувати пропонувати більш цікаву, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дозволяє оцінити і відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу.»

Аналізуючи формування даних місій, можна зрозуміти правила, за якими здійснюється їх діяльність, тобто їх внутрішньо-організаційну політику. Підхід до формулювання місії як до сенсу дієвості організації, її соціально-економічного призначення має стати правилом, а не винятком в українському бізнесі.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття «стратегічне бачення».
2. Дайте визначення поняття «місія» у широкому розумінні.
3. Дайте визначення поняття «місія» у вузькому розумінні.
4. Сформулюйте перелік необхідних складових місії організації.
5. Назвіть основні групи людей, чиї інтереси повинні бути враховані під час визначення місії.

6. Що треба враховувати під час розробки та вибору місії?
7. Надайте пропозиції щодо розробки та вибору місії.
8. З урахуванням яких факторів повинна розроблятися місія (за визначенням Ф. Котлера)?
9. На якому етапі процесу стратегічного управління формується місія?
10. Наведіть приклад місії, що відповідає всім необхідним вимогам.



ТЕСТИ

1. Місія організації є:
 - 1) комплексна мета, сенс існування;
 - 2) дерево цілей;
 - 3) тактична мета;
 - 4) система цілей;
 - 5) задум вищого керівництва щодо розвитку організації.
2. Місія організації характеризує (визначає):
 - 1) організаційно-економічну структуру організації;
 - 2) проблеми організації;
 - 3) юридичний статус організації;
 - 4) причину існування організації та її характерні риси;
 - 5) потребу в ресурсах.
3. При формулюванні місії треба орієнтуватися на таке:
 - 1) ринкові потреби, особливості продукції, наявність конкурентних переваг;
 - 2) економічну та податкову політику держави;
 - 3) режим роботи організації, форму власності;
 - 4) смаки споживачів та соціальні потреби;
 - 5) політико-правовий сектор.
4. До основних факторів розробки місії за Ф. Котлером не відноситься:
 - 1) історія організації;
 - 2) стиль поведінки і керівництва з боку власників та менеджерів;
 - 3) стан середовища функціонування організації;
 - 4) ресурси, особливості та відмінності організації;
 - 5) обрана форма оподаткування.

5. Добре сформульована місія організації сприяє:

- 1) посиленню конкуренції;
- 2) визначенню назви організації;
- 3) реєстрації організації;
- 4) оптимізації сплати податків;
- 5) спрямуванню усіх дій на досягнення мети організації та задоволення потреб клієнтів.

6. Місія стосується:

- 1) лише внутрішніх проблем функціонування організації;
- 2) зовнішніх питань функціонування організації та конкурентоспроможності;
- 3) організаційної культури;
- 4) виробничої програми;
- 5) фінансового оздоровлення організації.

7. Позичії, що розкривають зміст місії:

- 1) характеристика конкурентів, ринку, постачальників, опис продукції діяльності, переваги організації;
- 2) виробнича програма організації, структура собівартості;
- 3) опис технологій, що будуть застосовані, історія створення організації;
- 4) напрямки розвитку організації, плани на середньострокову та довгострокову перспективу;
- 5) телефони керівників організації та її власників, організаційна структура управління.

8. Стратегія є:

- 1) засобом оголошення місії організації;
- 2) метою організації;
- 3) засобом досягнення місії організації;
- 4) місією організації;
- 5) складовою місії.

9. При визначенні місії організації необхідно дати відповідь на такі питання:

- 1) хто ми; хто наші конкуренти; що ми робимо чи будемо робити?
- 2) хто наші власники, яка у нас структура менеджменту?
- 3) де ми гірші та де ми кращі?
- 4) як покращити організаційну структуру?

- 5) які ресурси нам необхідні для утримання конкурентних переваг?
- 10.** Яке місце займає процес формування місії у стратегічному управлінні:
- 1) перший етап реалізації стратегічного управління в організації;
 - 2) другий етап реалізації стратегічного управління в організації;
 - 3) третій етап реалізації стратегічного управління в організації;
 - 4) четвертий етап реалізації стратегічного управління в організації;
 - 5) п'ятий етап реалізації стратегічного управління в організації.



ЗАВДАННЯ

1. Сформулюйте місію ПАТ «ТЕТРА».

Ви – директор ПАТ «ТЕТРА», що спеціалізується на виробництві учнівських зошитів. Продукція виробляється на вітчизняній технологічній лінії (устаткування випущене в 1990 р., капітальний ремонт зроблений у 2006 р., робота ведеться із середнім завантаженням у 71 % потужності).

Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством – 3,1 %. Ціна продукції на 7 % перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 20 % нижча імпортованих аналогів. Якість продукції вища, ніж якість вітчизняних аналогів і трохи нижча закордонних. Бар'єри на вході в галузь досить високі через вартість устаткування. Усі матеріали і сировина для виробництва продукції закуповується у вітчизняних постачальників. Підприємство має власну роздрібну торгову мережу. Кваліфікація робітників відповідає вимогам сучасного технологічного процесу. На підприємстві впроваджено систему стимулів та винагород. Відносно конкурентів організація дотримується етичних норм та веде постійний конкурентний бенчмаркінг. Сформулюйте власну місію ПАТ «ТЕТРА».

2. Проведіть аналіз місій ПАТ «Сандора» та ПАТ «Турбоатом». Визначить, чи відповідають вони всім необхідним вимогам.

Місія ПАТ «Сандора». Ми прагнемо бути кращою на ринку компанією – виробником соків та безалкогольних напоїв, чіпсів та снєків. Ми прагнемо забезпечити дохід своїм інвесторам, створюючи можливості для зростання і процвітання своїм співробітникам, діловим партнерам і суспі-

льству в тих регіонах, де ми працюємо. І у всьому, що ми робимо, ми керуємося трьома принципами: чесність, послідовність і справедливість.

Місією ПАТ «Турбоатом» є своєчасне виготовлення високоякісних турбін для тепло-, гідро-, а також атомних електростанцій й іншого енергетичного обладнання для вітчизняних та закордонних підприємств – споживачів.



ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.Л. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка, С.В. Сагова ; за ред. М.В. Кужельного. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.

3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособ. / Питер Ф. Друкер : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.

4. Майкл П. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / П. Майкл : пер. с англ. И. Минервина. – М. : «Альпина Паблишер», 2011. – 454 с.

5. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний – Київ : КНЕУ, 2001. – 232 с.

8. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А.В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. - 334 с

РОЗДІЛ 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання:



4.1. *Визначення та класифікація цілей організації.*

4.2. *Особливості розробки цілей та вимоги до них.*

4.3. *Методи формування цілей.*



Ключові слова та поняття: ціль організації, цінності організації, область визначення цілей, фінансові цілі, стратегічні цілі, кінцева мета, траєкторні цілі, крапкові цілі, SMART-технологія, дерево цілей, повнота редукції, метод дезагрегації цілей, метод забезпечення необхідних умов, цибулина цілей.

4.1. Визначення та класифікація цілей організації

Якщо місія організації задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають зміст її існування, то конкретний кінцевий стан до якого (у кожен момент часу) прагне організація, фіксується у вигляді її цілей. Вони точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу й енергію працівників на те, чого потрібно домогтися.

Цілі організації устанавлюються відповідно до прийнятої місії на основі існуючих у організації цінностей, традицій, установок, на які зорієнтоване вище керівництво. Вони бувають:

- теоретичні (знання, раціональне мислення);
- економічні (практичність, корисність, накопичення багатства);
- політичні (влада, визнання);
- соціальні (гарні людські відносини, прихильність, відсутність конфліктів);
- етичні (художня гармонія, склад);
- релігійні.

Завданням управління є досягнення цілей, що відбивають ідеальний або бажаний в майбутньому стан організації (об'єкта управління взагалі).

Ціль – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність; це бажаний стан системи або результат її діяльності, який досягається у межах деякого інтервалу часу.

У цілях повинна знайти відображення перспектива розвитку системи. Цілі діяльності підприємства у значній мірі визначаються умовами зовнішнього середовища.

Установлення цілей переводить стратегічне бачення і напрямок розвитку організації в конкретні задачі, пов'язані з виробництвом і результатами її діяльності, націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися.

Поки довгострокові плани розвитку організації і її місія не прив'язані до конкретних цілей та задач, а менеджери не демонструють прогрес у виконанні цих задач, формулювання місії і напрямку розвитку організації є лише красивими словами і нереалізованими ідеями.

Функції цілей організації у рамках управління:

1) цілі є вихідною крапкою планування діяльності, крім того, вони відображують загальну концепцію діяльності й розвитку організації. Структура діяльності, в свою чергу, визначає, в кінцевому рахунку, характер і особливості загальної та управлінської структури організації;

2) цілі зменшують невизначеність поточної діяльності, є орієнтирами які допомагають діяти швидше і з великим ефектом, домагаючись задуманого з меншими витратами;

3) цілі складають основу вироблення критеріїв, за допомогою яких можна виділити проблеми і приймати обґрунтовані рішення; контролювати й оцінювати результати діяльності, пов'язаної з реалізацією цих рішень; здійснювати матеріальне й моральне заохочення працівників;

4) наявність цілей, особливо великих (незалежно від того, реальні вони або удавані), спонукує ентузіастів добровільно брати на себе досить нелегкі обов'язки і додавати всі сили для їхнього виконання (освоєння цілини, відновлення зруйнованого війною господарства і т.п.);

5) офіційно проголошені цілі служать виправданням в очах громадськості, необхідності й законності застосування даної організації або виду діяльності, особливо її дій, пов'язаних з визначеними ефектами, наприклад, забрудненням навколишнього середовища;

6) цілі лежать в основі побудови організаційних відносин та системи мотивування, що використовується в організації;

7) цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів й організації в цілому.

Напрями встановлення цілей

У деяких джерелах виділяють чотири сфери, у яких організація встановлює свої цілі:

- 1) доходи організації;
- 2) робота з клієнтами;
- 3) потреби і добробут співробітників;
- 4) соціальна відповідальність.

Томпсон і Стрікленд виділяють вісім областей визначення цілей організації (рис. 4.1):

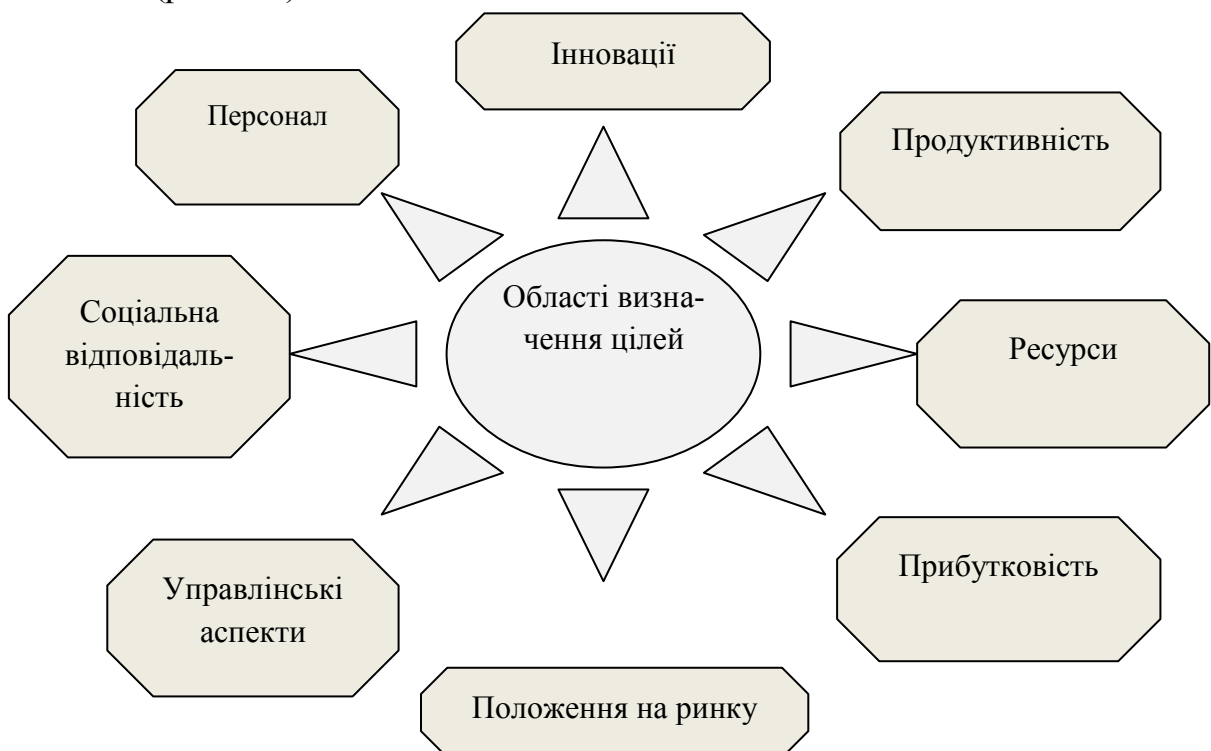


Рисунок 4.1 – Області визначення цілей

Положення на ринку. Ринковими цілями можуть бути:

- завоювання лідерства на визначеному ринку або його сегменті;
- збільшення частки ринку організації;
- зміцнення конкурентного статусу організації.

Інновації. Цільові настанови в цій області пов'язані з такими:

- визначенням нових способів ведення бізнесу;
- розвитком виробництва нових товарів;
- застосуванням нових технологій.

Продуктивність. Більш ефективно працює підприємство, що забезпечує виробництво продукції по більш низькій собівартості. Для будь-якої організації важливі такі показники, як продуктивність праці, енергоємність.

Ресурси. Визначається потреба у всіх видах ресурсів і формулюються цілі щодо:

- розширення або скорочення ресурсної бази;
- забезпечення її стабільності;
- зниження залежності організації від одного джерела сировини.

Прибутковість. Ці цілі пов'язані з такими:

- досягненням визначеного рівня рентабельності;
- забезпеченням заданого рівня прибутку, що, як правило, виражено кількісно.

Управлінські аспекти. Забезпечення ефективного менеджменту – ціль будь-якої організації, що орієнтується на довгострокову перспективу. До факторів, що впливають на ефективність управлінського процесу, можна віднести:

- залучення до роботи видатних менеджерів;
- формування відповідної організаційної культури;
- створення систем керування для діяльності в умовах непередбачених ситуацій.

Персонал. Цілі у відношенні персоналу можуть бути пов'язані з такими:

- збереженням робочих місць;
- забезпеченням визначеного рівня оплати праці;
- поліпшенням умов і мотивації праці;

- скороченням плинності кадрів;
- підвищенням рівня кваліфікації.

Соціальна відповідальність. В даний час більшість економістів визнає, що окремі організації повинні орієнтуватися не тільки на збільшення прибутку, але і на розвиток соціальних цінностей.

Ця ідея закладена й в основу концепції соціально-етичного маркетингу, що одержала велике поширення в останні роки. Оскільки організація є відкритою системою, то вона повинна підтримувати зв'язок зі своїм оточенням, з огляду на його вплив для створення сприятливого іміджу організації.

Класифікація цілей організації.

Класифікацію цілей за основними класифікаційними ознаками наведено на рис. 4.2.

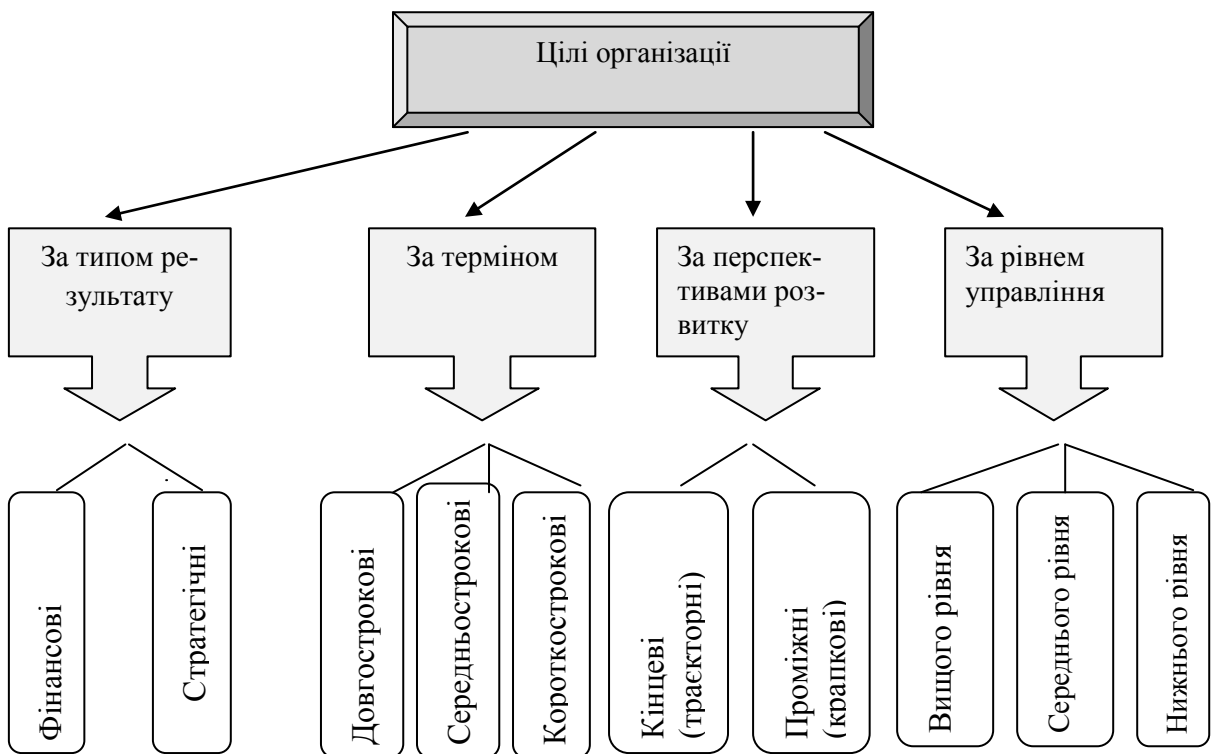


Рисунок 4.2 – Класифікація цілей організації

1. *За терміном.*

Залежно від періоду часу, необхідного для їхнього досягнення, цілі поділяються на такі:

- довгострокові (стратегічні);
- середньострокові (тактичні);
- короткострокові (оперативні).

Довгострокові цілі мають період планування понад 3 – 5 років та формулюються в першу чергу. Потім розробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

Середньострокові цілі слід виконати за період часу від 1–3 (5) років.

Короткостроковими вважаються цілі, що досягаються протягом одного року.

2. *За типом результату.*

Найбільш поширеним є поділ цілей на стратегічні і фінансові.

Фінансові цілі обов'язкові, оскільки за умови нестачі фінансів організація може залишитися без ресурсів, необхідних їй для процвітання (передбачають збільшення таких показників, як обсяг прибутку, віддача від інвестицій, приплив готівки, розміри позик і дивідендів).

Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій організації на ринку (належать до конкурентоспроможності організації і спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, на збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції і послуг порівняно з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на проникнення на міжнародні ринки, на використання передових технологій).

Стратегічні цілі організації описують її стратегічний намір, прагнення зайняти визначене місце в бізнесі. Стратегічним наміром організації може бути завоювання лідируючих позицій у галузі на національному або світовому рівні, досягнення домінування на визначеній ринковій ніші, визнання організації перспективною. Приклади фінансових та стратегічних цілей наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Приклади напрямків визначення фінансових та стратегічних цілей організації

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
<ul style="list-style-type: none"> – більш швидке зростання доходів; – більш швидкий ріст грошових надходжень; – більш високі дивіденди; – більш широкі межі одержання прибутку; – збільшення прибутку на вкладений капітал; – підвищення надійності облігацій і ставок по кредитах; – збільшення притоку коштів; – підвищення ціни акцій; – визнання міцного фінансового становища організації; – більш диверсифікована база для одержання прибутку; – стабільний доход у період економічних спадів. 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення частки ринку; – більш високе і надійне положення в галузі; – підвищення якості продукції; – зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами – розширення і поліпшення номенклатури продукції; – підвищення репутації організації серед клієнтів; – поліпшення обслуговування клієнтів; – визнання організації лідером в галузі технологій і/або інновацій; – підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках; – збільшення можливостей росту.

Менеджери з добре розвинутим фінансовим передбаченням часто зосереджують свою увагу на короткострокових фінансових показниках, зневажаючи заходи, які розраховані на довгострокову перспективу й освоєння нових ринків. Це особливо характерно для ситуацій, коли в організації низькі фінансові показники.

Якщо організація домоглася гарних фінансових результатів, достатніх для того, щоб пережити фінансову кризу, важливість вирішення задач зі зміцнення конкурентних позицій організації в довгостроковій перспективі перевищує необхідність збільшення в короткостроковій перспективі фінансових показників.

3. За перспективами розвитку.

Ціль організації тісно пов'язана з тривалістю періоду, за який передбачається її досягти. Чим крупніше, масштабніше поставлена ціль, тим за більший час вона може бути досягнута. І навпаки, чим більший інтервал часу розглядається, тим більш велика мета для нього може бути поставлена.

Будь-який інтервал часу можна розділити на окремі періоди, і для кожного з них може бути визначена своя ціль. Очевидно, що ці цілі повинні бути взаємопов'язані, хоча планування роботи для кожного періоду і реалізація плану, що забезпечує досягнення мети для цього періоду, здійснюються послідовно.

Кінцевою метою називають таку, котру не можна досягти за планований період часу, але потрібно і можливо досягти в майбутньому за більш тривалий період. За планований період до кінцевої цілі можна лише наблизитися.

Усі цілі, послідовне досягнення яких забезпечує досягнення кінцевої мети, називають *проміжними*.

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

З іншого боку, з досягненням кінцевої цілі життя не зупиняється. Ставляться нові кінцеві цілі, для досягнення яких вже досягнута кінцева ціль була проміжною.

Інший підхід припускає виділення траєкторних і крапкових цілей.

Траєкторні цілі припускають визначення загального напрямку розвитку, у них відбивають найбільш загальні (системні) питання.

Крапкові цілі формулюються з урахуванням досягнення конкретного кінцевого результату. Траєкторні і крапкові цілі тісно пов'язані з поняттям довгострокових і короткострокових цілей. Як правило, траєкторні цілі – довгострокові, а крапкові – короткострокові.

4. За рівнем управління.

Цілі також розрізняються відповідно до різних ієрархічних рівнів керування.: вищого (стратегічні), середнього (тактичні) та нижнього (оперативні) рівнів (рис. 4.3).



Рисунок 4.3 – Класифікація цілей залежно від їх спрямування

5. За спрямованістю дій цілі поділяються на зовнішні та внутрішні;
6. За напрямками діяльності на підприємстві: економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
7. За можливістю їх повного здійснення: цілі створення (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та цілі розвитку (коли йдеться про процес);
8. За можливістю кількісного визначення – формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
9. За ступенем оновлення – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
10. За впливом на окремі елементи організації – виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування окремих підсистем організації (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

11. За характером діяльності – цілі функціонування та цілі розвитку;
12. За пріоритетами – основні, побічні та підтримувальні;
13. За вимірюваністю – кількісні та якісні.

Багатоплановість цілей зумовлена тим, що будь-яка організація, будь-яка економічна система є багатоцільовими.

4.2. Особливості розробки цілей та вимоги до них

Під час розробки цілей слід враховувати таке:

1. Цілі значно залежать від стану зовнішнього середовища. Керівництво повинне прагнути передбачати те, у якому стані виявиться оточення, і встановлювати цілі відповідно до цього передбачення.

2. Під час встановлення цілей для організації в цілому важливо визначити те, які з характеристик діяльності організації варто взяти цілі організації. Важливе значення має система критеріїв, які використовують під час визначення цілей організації. Також під час визначення цілей організації враховується цілі попереднього етапу і те, наскільки вони сприяли досягненню місії організації.

3. Установлення ієрархії цілей припускає, що досягнення цілей окремими підрозділами буде приводити до досягнення загальних цілей. При цьому ієрархія повинна будуватися як за довгостроковими цілями, так і за короткостроковими.

4. Для того щоб ієрархія цілей усередині організації стала реально діючим інструментом у виконанні цілей організації, вона повинна бути доведена до рівня окремого працівника. Співробітники організації в такій ситуації одержують уявлення не тільки про те, чого вони повинні домогтися, але і про те, як результати їхньої праці позначаються на кінцевих результатах функціонування організації, за що вони отримують винагороди та догани.

Вимоги до формування цілей організації.

Для того щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в кількісних і вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно домогтися. Потрібно уникати таких формулювань, як «максимальні прибутки», «зниження витрат», «підвищення ефективності»,

«збільшення обсягу продажів», що не визначають ні кількісних, ні термінових меж.

Ці відмітні риси цілей називаються SMART-характеристикою (від англ. *SMART* – розумний) (рис. 4.4).

SMART – це аббревіатура наступних п'яти слів і понять:

1. *Specific* – цілі повинні бути настільки ясними, точними і конкретними, щоб не залишалося місця для їх неправильного або множинного тлумачення. До успішного результату ведуть тільки ясні цілі.

Коли уникають чітких формулювань цілей і обмежуються зазначенням загальних напрямків: «треба прикласти всі зусилля до того, щоб максимально скоротити витрати» або «якість нашої роботи необхідно підвищити», ступінь реалізації заявлених у такий спосіб цілей неможливо оцінити. У такий спосіб цілі не мобілізують, а, як правило, розхолоджують. Якщо керівники прагнуть визначити, наскільки організація просунулася в досягненні цілей, їх треба формулювати в кількісних показниках та вказувати часовий період, протягом якого ця ціль повинна бути досягнута. Якщо такий підхід неможливий, необхідно знайти непрямі показники або звернутися до описання стану об'єкта управління. Чим ближче ціль, тим більше вона мобілізує.

Характеристика ясності цілі припускає такі компоненти:

– свідомість цілі, ясне розуміння відповідей на такі питання, як «якої ситуації потрібно добитися?», «чому дана ситуація є пріоритетною?», «що необхідно зробити для її реалізації?» і «що відбудеться, якщо дана ситуація не буде досягнута?»

– виразне її формулювання, зрозуміле партнерам по команді й можливим опонентам і супротивникам. У цій характеристиці категоричність і однозначність вираження, прагнення уникнути образних висловів і розмовних штампів, натяків і двозначностей – прості способи прояснення цілей.

2. *Measurable* – усі цілі повинні виражатися кількісно, навіть, суб'єктивні чекання. Таким чином, цілі фіксують те, яким може бути результат, якщо ціль досягнута. Це забезпечує можливість контролю й оцінки діяльності, спрямованої на їхнє досягнення.

3. *Achievable* – і начальник, і підлеглий повинні бути упевнені, що поставлена ціль досяжна. Ціль повинна формулюватися з використанням критерію «складно, але досяжно». Переоцінка організацією своїх можли-

востей може знизити мотивацію праці, створити складні умови для роботи і в остаточному підсумку призвести до катастрофічних наслідків. Досяжність цілей забезпечується також і тим, що вони повинні бути гнучкими, тобто мати простір для корегування, необхідність якого може бути викликана непередбаченими змінами в зовнішньому середовищі.

4. *Related* – цілі повинні *співвідноситися* зі *стратегією*, *місією* організації, інтересами виконавця, також цілі різних рівнів і функціональних областей не повинні суперечити один одному, тобто дії, спрямовані на досягнення однієї цілі, не повинні перешкоджати досягненню іншої.

При будь-якій постановці цілей керівники стискаються з їхнім протиріччям. Ніколи не можна досягти всіх бажаних цілей. Є цілі, що взаємно виключають одна одну. Наприклад, ціль скорочення витрат на заробітну плату й ціль збереження робочих місць. У цьому випадку рішення повинно ухвалюватися на основі аналізу вартісних параметрів цих цілей або інших методів.

5. *Time-bound* – цілі повинні бути *визначені на шкалі часу* за термінами їхнього досягнення.

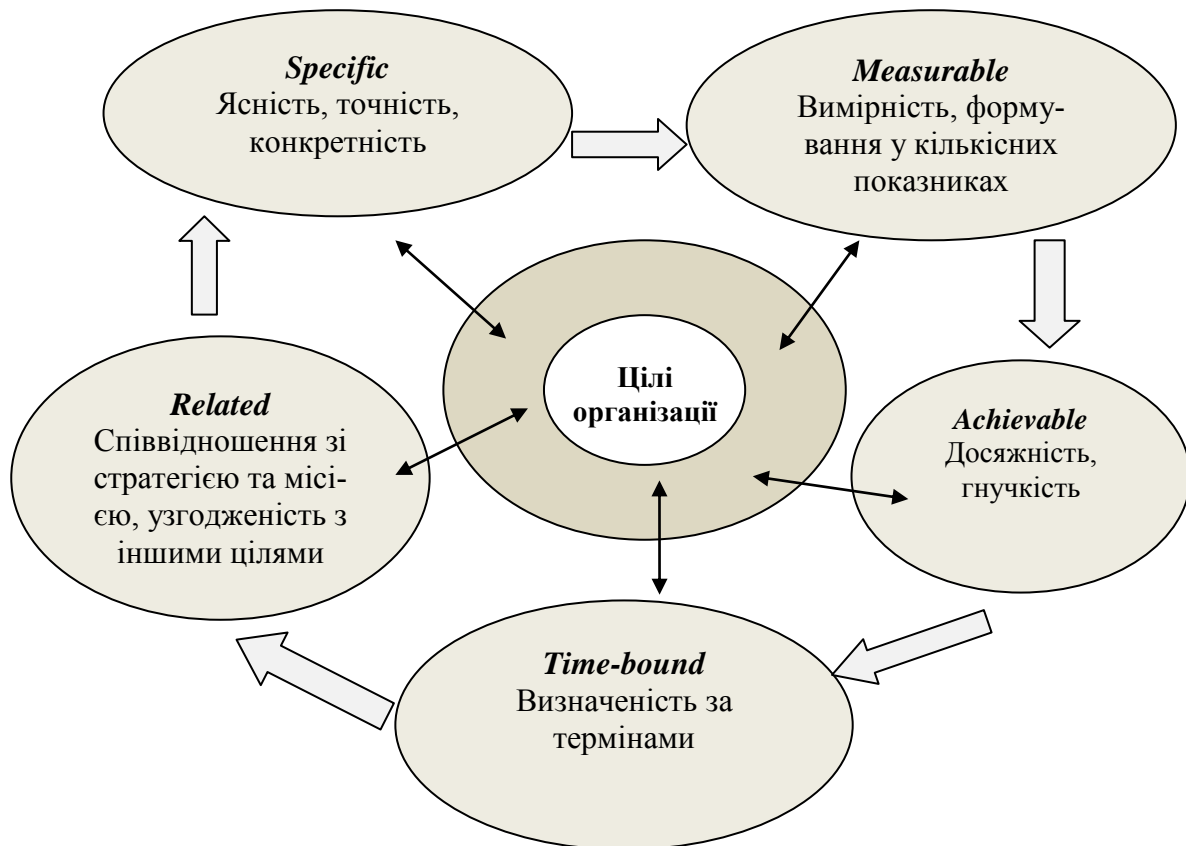


Рисунок 4.4 – SMART-технологія визначення цілей

До вимог, що не враховує SMART-технологія, можна віднести:

а) *цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу*, що визначають діяльність організації (власники, споживачі, інтереси суспільства та ін.), і в першу чергу, для тих, кому доведеться їх досягати (працівники, співробітники організації).

б) *«цілі повинні бути сконцентровані на найголовнішому, найважливішому»*. Для розуміння цього в теорії й практиці менеджменту вводиться пояснення за допомогою, *«цибулини цілей»*.

«Цибулина цілей» складається з безлічі шарів, кругів; зняття, відкриття кожного зовнішнього шару відкриває шар внутрішній, більш важливий і більш дорогий. Зовнішній шар *«цибулини цілей»* організації незалежно від того, чи належить вона до матеріального виробництва, чи до сфери послуг, визначається ринком. Це може бути світовий або локальний ринок. Головне, щоб на цьому ринку могла бути задоволена незадоволена іншими потреба в тій продукції, яку робить підприємство (включаючи такі форми регулювання пропозиції, як ціни, послуги і т.д.).

Якщо такої потреби немає, то це означає, що продавець позбавлений умов існування на даному ринку. У цьому випадку за рахунок специфічних форм пропозиції слід намагатися розбудити інтерес, тобто попит, і тим самим знову відкрити для себе ринок. Таким чином, перша й вища ціль будь-якої організації – задоволення потреб ринку.

Основною метою є досягнення центрального, внутрішнього шару. *Цибулина цілей* дозволяє сформулювати завдання кожного підрозділу та співробітника (тактичні й оперативні цілі). У наведеній на рис. 4.5 моделі мета чергового рівня в ієрархії управління знаходиться у зовнішній системі. При виході на рівень вищого порядку підрозділ визначає мету своєї діяльності (управлінські проблеми); на нижній рівень – цілі підпорядкованих систем (ліквідація вузьких місць).

Основна мета будь-якого підприємства – задоволення потреб ринку (ліквідація вузьких місць на ринку). До вузьких місць можна віднести: високі витрати, некваліфікований персонал, недостатню потужність, нестачу фінансових ресурсів, слабку маркетингову службу та управління.

Випускаючи продукцію, яка задовольняє потреби ринку, підприємство вирішує управлінські проблеми, пов'язані з ліквідацією вузьких місць, які

знаходяться в рамках самої системи. Цілі, спрямовані на ліквідацію вузьких місць, знаходяться на межі кола: підприємство – його структурний підрозділ. Підприємство повинне мати необхідність у функціонуванні даного підрозділу. Виходячи на зовнішній рівень, підрозділ знаходить цілі своєї діяльності, а при зверненні до внутрішніх структур керівник знаходить вузькі місця своєї «кулі»: нестача кваліфікованих фахівців, застаріле обладнання.

У серцевині «цибулини» знаходиться співробітник. На робочому місці потрібний здатний і професійний працівник. Якщо його кваліфікація недостатня, то легко сформулювати ціль її підвищення. Якщо кваліфікація співробітника переросла ті вимоги, які ставляться до нього на даному робочому місці, згодом, можливо, виникнуть проблеми, тому що «надлишок знання породжує недолік бажання». Керівник і співробітник визначають цілі спільно. Коло відповідальності визначає керівник

Цілі окремих підрозділів і співробітників мають збігатися з метою організації й узгоджуватися з цілями інших підрозділів.

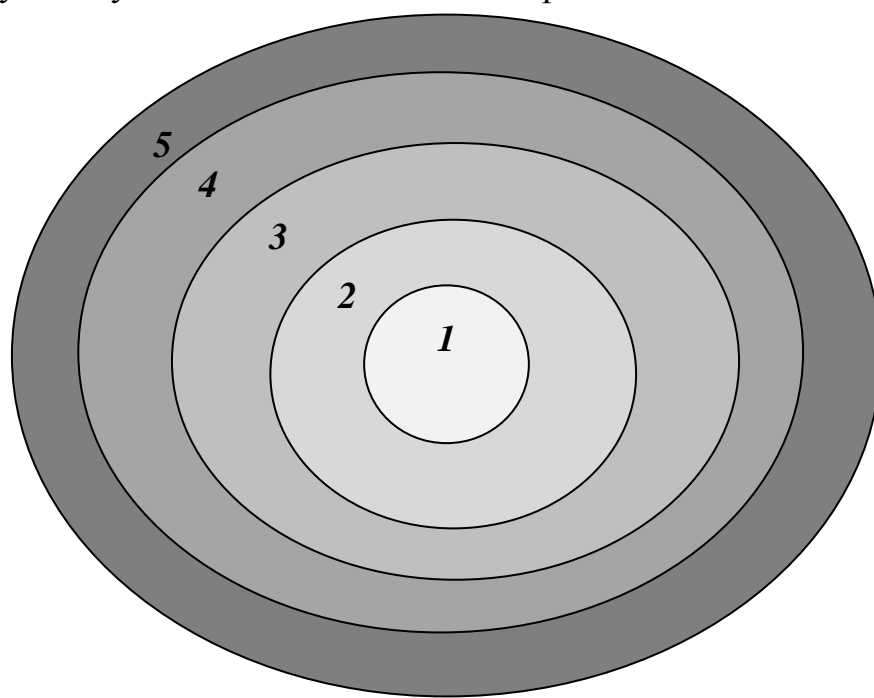


Рисунок 4.5 – Цибулина цілей

За даною схемою: 1 – співробітник; 2 – робоче місце; 3 – відділ, підрозділ, цех; 4 – організація, підприємство, компанія взагалі; 5 – зовнішнє середовище (економіка, суспільство, ринок). Рух іде від шару 5 до шару 1,

«знімаючи» шар за шаром у цій «цибулині цілей», необхідно зосереджувати увагу на ліквідації вузьких місць організації й розуміти, що ціль має свої обов'язкові умови й засоби реалізації.

в) Цілі повинні бути обговоренні та узгоджені.

Для досягнення поставленої цілі організації потрібно, щоб партнери не сприймали її як схований тактичний хід. Прийняття цілей – це введення орієнтирів для співробітництва й кооперації, що обов'язково припускає їх обговорення. Такий підхід допомагає позбутися неправильно обраних орієнтирів, усуває «вузькі місця», створює гарні умови для погоджених дій та їхню реалізацію.

Кожний керівник може розробляти цілі разом зі співробітниками й аналізувати зону відповідальності кожного за їхнє виконання.

г) Цілі повинні бути конкретизовані в заходах.

Стратегія постановки цілі й тактика її реалізації повинні бути взаємопов'язані. Таким ув'язуванням служить продумана технологія втілення цілі. Елементами цієї технології повинні стати конкретні заходи, що поетапно реалізують кожний аспект обраної цілі. Дана технологія передбачає координацію і субординацію засобів досягнення кожного етапу. Уся ця схема розкладається у часі, і тоді технологічний ланцюжок стає моделлю діяльності з досягнення цілі.

Практика підтверджує необхідність дроблення річних цілей на кварталні, а якщо ні, то загальна ціль може виявитися під загрозою. У такий спосіб визначаються й звітні періоди. Щоб кварталні цілі не зависли в повітрі, потрібні конкретні заходи. Ці заходи звичайно пов'язані з витратами й становлять основу для планування балансу витрат. Не слід планувати одночасно кілька дорогих заходів.

д) Цілі повинні бути неодмінно направлені на постійне поліпшення стану.

Даний принцип передбачає, що кожний наступний етап у реалізації цілі, у просуванні вглиб «цибулини цілі» повинен знаменувати поліпшення стану: більшу ефективність, розширення поля співробітництва, більш міцні угоди та ін.

е) Наближення цілі повинне відповідати більшій мобілізації засобів і зусиль. Зазначений принцип використовується при реалізації довгостроко-

вих цілей. У міру досягнення тих або інших етапів потрібна мобілізація й концентрація зусиль. Найбільш значимим аспектам цілі повинні відповідати більш вагомі і сильні аргументи. Вихід на «внутрішній шар цибулини цілей» припускає, що в цей момент використовуються найбільш сильні ре-зони.



Слід зазначити, якщо цілі ставити перед самим собою, то не виникає проблеми переконання. Але ж кожний учасник завдання повинен бути переконаний у її правильності. Це особливо важливо для організації. Чим більше співробітників мають можливість брати участь у виборі й постановці цілі, тем менше потрібно зусиль для їхнього переконання надалі. Гарний керівник повинен домогатися, щоб його співробітники вважали поставлені цілі своїми. Тоді вони зможуть допомогти в їхньому здійсненні.

Врахування даного принципу не повинно дозволити розслабитися, заспокоїтися. Ділове спілкування припускає, що на кожному етапі потрібно контролювати успішність досягнення тих або інших результатів і вводити необхідні виправлення, коректувати цілі й засоби їх реалізації.

4.3. Методи формування цілей

Для формування цілей будь-якої організації можна використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби організації з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення організації в суспільстві.

Залежно від концепції організації встановлюється генеральна мета. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх організації взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де вста-

новлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії (рис. 4.6).



Ідея методу дерева цілей вперше була запропонована американськими дослідниками Ч. Черчменом і Р. Акоффом у 1957 році. Свою назву схема одержала завдяки подібності з перевернутим деревом. Даний метод орієнтований на отримання докладної і стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася.

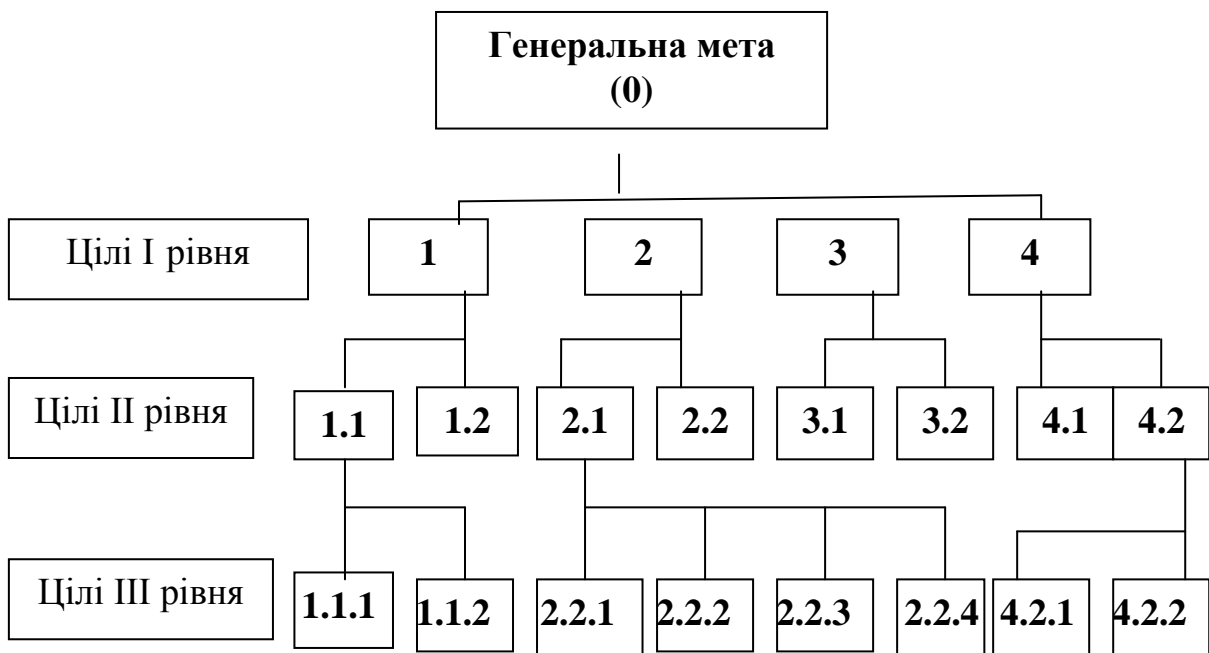


Рисунок 4.6 – «Дерево цілей» організації

Вершина схеми інтерпретуються як цілі, ребра або дуги – як зв'язки між цілями. Метод дерева цілей є головним універсальним методом системного аналізу. Дерево цілей пов'язує цілі вищого рівня з конкретними засобами їх досягнення на нижчому, виробничому рівні через ряд проміжних ланок.

Даний метод дозволяє привести у порядок власні плани (особисті або професійні), побачити свої цілі в групі.

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

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукації».

Повнота редукації – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

2) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всієї організації.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типі-

зації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Виділяють такі методи побудови «дерева цілей», як метод «дезагрегації», який можна застосувати лише для формалізованих цілей, та «метод забезпечення необхідних умов» – для всіх типів цілей.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких характеристиках цілей, як сумісна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти здобуті результати.

1. *Метод дезагрегації цілей* (див. рис. 4.6) застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують об'єкти, що реально існують, або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

1) система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (її позначено символом «0»);

2) підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), в якій підсистеми є функціонально значущими;

3) елементи як сукупність складових елементів підсистем (їх позначено АД).

Варто зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативних варіантів, а являє собою узагальнені взаємопов'язані підсистеми.

Побудову «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи (підсистеми, ПС) і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій (АД) для їх досягнення (рис. 4.7).

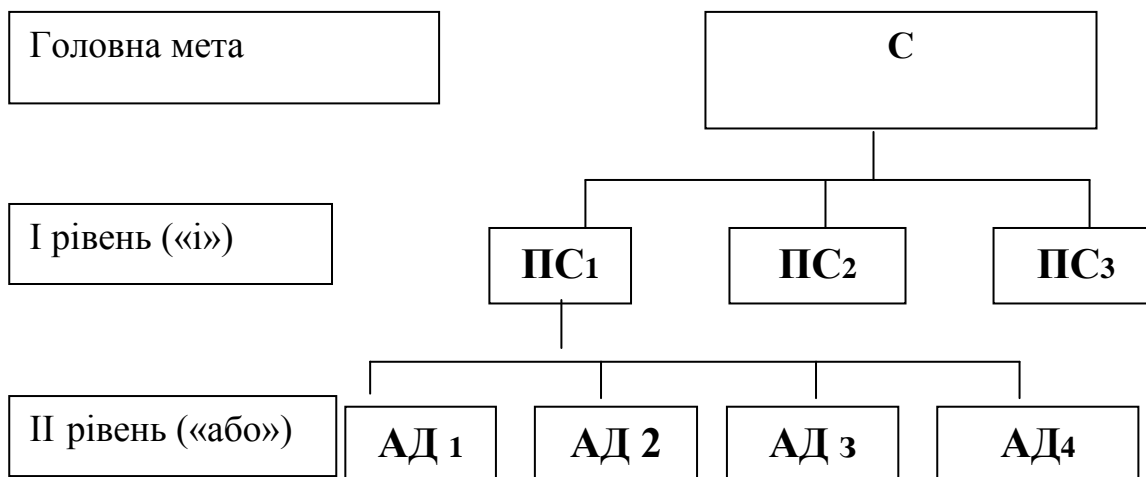


Рисунок 4.7 – Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

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

- а) якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;
- б) якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його існуючий варіант влаштовує дослідника та виконавця.

2. *Метод забезпечення необхідних умов* при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків (рис. 4.8).

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

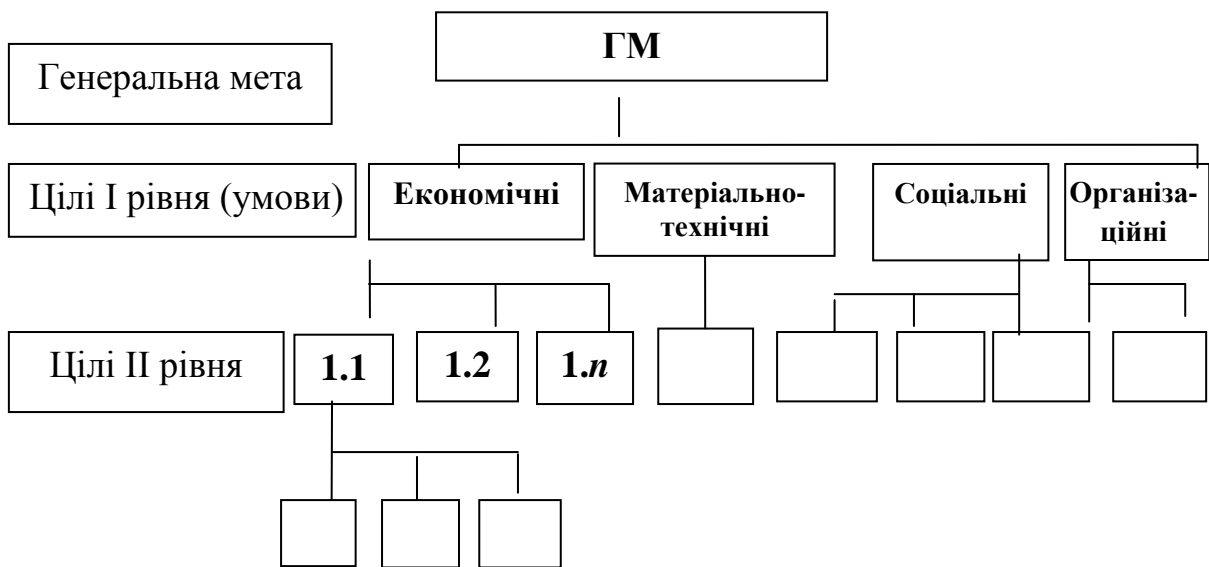


Рисунок 4.8 – Побудова «дерева цілей» методом забезпечення

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей 1-го рівня. Кожний наступний рівень є конкретизацією зазначених умов у термінах робіт.

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність різних підрозділів та окремих виконавців за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на 4-му або 7-му, залежно від складності мети та системи, відносно якої вона сформульована) окремі цілі до виконавців – підрозділів або посадових осіб.

Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками – встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких властивостях цілей, як спільна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше має плановий характер, друге характеризує поточний стан організації з точки зору діяльності, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням). Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності організації, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке ціль та які функції вона виконує?
2. Назвіть напрями встановлення цілей.
3. Визначте класифікацію цілей організації.
4. Надайте характеристику фінансовим та стратегічним цілям.
5. Які особливості розробки цілей Ви знаєте?
6. Поясніть SMART-технологію визначення цілей.
7. Які методи формування цілей Ви знаєте та їх особливості?
8. Поясніть сутність «цибулини цілей».
9. Яке місце в стратегічному управлінні займає етап формування цілей?
10. Як пов'язані поняття «місія організації» та «цілі організації»?



ТЕСТИ

1. Вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі:
 - 1) незмінність;
 - 2) неоднозначність;
 - 3) урахування уподобань керівників організації;
 - 4) відображення смаків працівників організації;
 - 5) відображення змісту діяльності організації.
2. Цілі організації безпосередньо залежать від:
 - 1) методики розрахунку показників організації;
 - 2) внутрішніх можливостей та зовнішнього оточення організації;
 - 3) назви організації;
 - 4) кількості працівників;
 - 5) географічного розташування організації.
3. Плани досягнення цілей розробляють:
 - 1) менеджери середнього рівня управління;
 - 2) менеджери вищого рівня управління;
 - 3) менеджери вищого і середнього рівня управління;
 - 4) менеджери нижчого рівня управління.
 - 5) фахівці сторонньої організації.
4. Основне правило побудови «дерева цілей»:
 - 1) формалізація цілей;
 - 2) дезагрегація цілей;
 - 3) повнота редукції;
 - 4) координація цілей;
 - 5) формування цілей.
5. До фінансових цілей не відносяться:
 - 1) більш високі дивіденди;
 - 2) більш широкі межі одержання прибутку;
 - 4) збільшення прибутку на вкладений капітал;
 - 5) збільшення частки ринку.
 - 6) підвищення надійності облігацій і ставок по кредитах
6. До стратегічних цілей не відносяться:

- 1) збільшення частки ринку;
- 2) більш високе і надійне положення в галузі;
- 3) підвищення ціни акцій;
- 4) підвищення якості продукції;
- 5) зниження витрат виробництва в порівнянні з основними конкурентами.

7. Визначте SMART-характеристики цілей:

- 1) цілі повинні бути виражені кількісно та якісно;
- 2) досяжність, зручність, адекватність цілей;
- 3) цілі повинні бути обговорені та узгоджені з працівниками, керівниками, конкурентами;
- 4) цілі повинні співвідноситися зі стратегією та місією організації; бути вираженими кількісно; визначеними на шкалі часу за термінами їхнього досягнення; бути ясними, точними і конкретними;
- 5) цілі повинні бути тільки ясними, точними і конкретними.

8. Стратегічні цілі організації:

- 1) цілі короткострокового та середньострокового розвитку;
- 2) цілі, які точно визначають найближчі конкретні організаційні та виробничі завдання;
- 3) цілі, які точно визначають конкурентну ринкову позицію, яку організація бажає зайняти в найближчий час;
- 4) бажані результати діяльності та бажана ринкова позиція з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент;
- 5) конкретні параметри виробничої програми підприємства.

9. «Цибулина цілей» складається:

- 1) з переліку цілей, що мають такі властивості, як спільна підпорядкованість, розгортваність, співвідносна важливість;
- 2) з одного шару, в якому деталізовано всі цілі організації;
- 3) з підпорядкованості та взаємозв'язку, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії;
- 4) з декомпозиції мети будь-якого типу;
- 5) з безлічі шарів, кругів; зняття, відкриття кожного зовнішнього шару відкриває шар внутрішній, більш важливий і більш дорогий.

10. В контексті стратегічного управління проблематикою внутрішнього аналізу організації є питання:

- 1) які дії, цілі, переваги й недоліки та конкурентні стратегії характеризували організацію в минулому, яким чином вони були реалізовані?
- 2) які можливості і які загрози є характерними для організації в його бізнесі у порівнянні: в минулому, теперішньому і майбутньому?
- 3) які рекламні заходи були найбільш ефективними для організації протягом минулих років?
- 4) який імідж притаманний організації у контактах з клієнтами?
- 5) які обсяги сировини та матеріалів є найбільш оптимальними для виробничого процесу?



ЗАВДАННЯ

1. Дайте характеристику сформульованим цілям. Визначте, в якій мірі вони відповідають необхідним вимогам.

Сфера визначення цілей	Постановка цілі	Характеристика цілей відповідно до необхідних вимог (зауваження, критика)
Економічні цілі	збільшення річного приросту прибутку на 5 %	
Матеріально-технічні цілі	зниження витрат на виробництво на 2–3 % до кінця 2015 року	
	збільшення виробництва продукції на 3–5 %	
Соціальні цілі	підвищення продуктивності праці на 8 % на 2015 рік	
	збільшення заробітної плати на 15 %	
	удосконалення системи мотивації (підвищення премій на 7 % на 2015 рік)	
Цілі розвитку та просування продукції	розробка та випуск до кінця наступного року 2–3-х нових моделей продукції (пива та слабоалкогольних напоїв)	
	проведення більшої кількості рекламних компаній	

2. Сформувати дерево цілей, використовуючи наведені нижче цілі:
 - забезпечення безпечного перевезення пасажирів та вантажів.
 - збільшення прибутків;
 - зниження витрат на експлуатацію обладнання;
 - освоєння нових типів перевезення;
 - вихід організації на новий рівень розвитку;
 - підвищення ефективності роботи організації;
 - підвищення конкурентоспроможності;
 - зниження собівартості послуг;
 - підвищення якості роботи.



ЛІТЕРАТУРА

1. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка, С.В. Сагова ; за ред. М.В. Кужельного. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.
2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 440 с.
3. Менеджмент для магистров : учеб. пособ. / под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
4. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І.В. Смолін. – Київ: Київський торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – 576 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – Київ : КНЕУ, 2001. – 232 с.
7. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1990. – 384 с.

РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ



Основні питання:

- 5.1. Характеристика зовнішнього середовища.
- 5.2. Аналіз середовища непрямої дії.
- 5.3. Аналіз середовища прямого впливу .



Ключові слова та поняття: зовнішнє середовище, розмір ринку, інтеграційні процеси, рушійні сили галузі, привабливість галузі, конкурентні сили галузі, ключові фактори успіху, середовище непрямої дії, ПЕСТ (PEST) – аналіз, фактори прямого впливу – п’ять сил конкуренції (за М. Портером).

5.1. Характеристика зовнішнього середовища

Галузевий аналіз, який використовується для аналізу зовнішньої ситуації (макрооточення) ринку, є третім етапом стратегічного планування.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Під зовнішнім середовищем розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації.

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб’єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно організації) умов і чинників, що діють у оточенні. Воно є джерелом, що постачає організації ресурси, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість свого виживання.

Задача стратегічного управління в даній сфері полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяло б підтримувати її

потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того щоб визначити стратегію поведіння організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і займане у ньому місце організації.

Вивчаючи різні компоненти макрооточення, дуже важливо враховувати особливості аналізу зовнішнього середовища:

– усі компоненти макрооточення дуже впливають один на одного. Зміна в одному з компонентів обов'язково веде до зміни в інших компонентах макрооточення. Тому їхнє вивчення й аналіз повинні вестися не відокремлено, а системно;

– ступінь впливу окремих факторів макрооточення на кожну організацію різний. Вважається, що великі організації зазнають більшої залежності від макрооточення, ніж дрібні. Крім того, ступінь впливу залежить від галузевої належності організації, територіального розташування тощо. Галузі значно розрізняються між собою, і методика аналізу повинна це враховувати.

Загальна характеристика галузі дозволяє одержати відповіді на такі питання:

1. Які економічні характеристики мають головне значення для галузі?

Серед важливих економічних характеристик у галузі слід виділити:

– розмір ринку. Малі ринки не мають тенденції залучати великих та нових конкурентів; великі часто приваблюють інтереси корпорацій, що бажають придбати організації з метою зміцнення конкурентних позицій у привабливих галузях;

– зростання розмірів ринку і стадія життєвого циклу галузі. Швидке зростання спричиняє активізацію бажаючих вступити у галузь; уповільнення зростання збільшує суперництво і ліквідацію слабких конкурентів.

– надлишок або дефіцит. Надлишок підвищує витрати і знижує рівень прибутку виробничих потужностей;

– прибутковість галузі. Високоприбуткові галузі залучають нові організації, умови депресії заохочують вихід компаній з галузі;

- бар'єри входу/виходу (легкість входу і виходу). Високі бар'єри захищають позиції і прибуток існуючих організацій і навпаки;
- ступінь стандартизації товарів (або ступінь диференціації продуктів/послуг конкурентів). Покупці можуть легко переключатися від одного продавця до іншого продавця;
- швидкість змін технологій. Коли рівень технологічних змін у процесі виробництва й у нових продуктах швидко змінюється, зростає ризик неповернення інвестицій через швидкий моральний знос;
- вимоги до капіталу. Великі вимоги роблять рішення про інвестиції критичними, важливим стає момент інвестування, ростуть бар'єри для входу і виходу;
- інтеграційні процеси (превалювання передньої або задньої інтеграції).

Ростуть вимоги до капіталу, часто зростає конкурентна диференціація і диференціація вартості між організаціями різного ступеня інтеграції;

- швидке відновлення товару, скорочення життєвого циклу товару;
- масштаб конкурентного суперництва (локальний, регіональний, національний, глобальний) та їхні відносні розміри, ступінь концентрації;
- число покупців і їхні відносні розміри.

Доцільно скласти «портрет» галузі по цих характеристиках і потім його проаналізувати.

2. Що є рушійною силою змін у галузі і який вплив вони мають?

До числа найбільш поширених рушійних сил, що змінюють стан галузі, відносяться:

- зміни темпу розвитку галузі. Різке збільшення довгострокового попиту, як правило, притягає нові організації на даний ринок товарів і послуг і навпаки;
- зміни складу покупців і способів вживання даного продукту. Ці зміни являють собою причину зміни вимог споживачів до сервісу, створення або модифікації колишніх каналів збуту, розширення або звуження кола продукції, що випускається, збільшення або зменшення необхідного капіталу, зміни маркетингових тактик;
- впровадження нових товарів. Відновлення продукту може розширювати ринок, стимулювати зростання попиту, збільшувати ступінь диференціації серед продавців, що суперничають. Коли ринок характеризується

швидким поширенням нового або поліпшеного товару, відновлення продукту галузі є ключовою рушійною силою;

– зміни технологій. Часті і важливі технологічні нововведення в засобах виробництва можуть сильно змінювати витрати виробництва, розмір інвестицій, мінімальний ефективний розмір виробництв, викликати схильність до вертикальної інтеграції;

– впровадження нових методів торгівлі (маркетингу). Якщо організації впроваджують нові ефективні методи торгівлі, то їхні зусилля винагороджуються вибухом купівельного інтересу, збільшенням попиту на продукцію галузі і т.д., що може істотно вплинути на умови конкуренції і позиції організацій-суперників;

– вхід або вихід великих організацій. Прихід великого новачка може вилитися не тільки в гру з новими ключовими гравцями, але й у гру за новими правилами. Вихід великої організації з даної галузі так само приводить до зміни галузевої структури за рахунок зменшення провідних компаній;

– поширення технологічних ноу-хау. Якщо не існує сильного патентного захисту нових технологій, можлива швидка дифузія власних досягнень організацій в області технологій, що стає важливою рушійною силою і конкуренції;

– зростаюча глобалізація галузі. Глобалізація є однією з основних рушійних сил у галузях, які базуються на природній сировині; або для яких низький рівень витрат виробництва є вирішальним моментом конкурентної боротьби; або у яких одна або декілька зростаючих, ведучих агресивну політику компаній, прагнуть завоювати надійні конкурентні позиції на ринках максимально можливого числа привабливих країн;

– зміни витрат і ефективності. З появою в галузі нових ефективних масштабів виробництва й ефектів життєвого циклу, що зменшують витрати на одиницю продукції, великі організації одержують переваги;

– виникнення споживчого попиту на диференційований продукт (або навпаки, на більш стандартизований продукт). Конкурентні сили розвиваються по-різному залежно від того, у якому напрямку діють ринкові сили: у бік посилення або зменшення диференціації продукту;

– вплив регулюючих положень і змін державної політики. Будь-які дії держави через свої інститути, включаючи регулювання економічних відносин, а також зміну державної політики взагалі, можуть докорінно вплинути на ринок і конкурентні умови;

– зміна суспільних поглядів і способу життя. Поява нових проблем, що хвилюють суспільство, зміна суспільних поглядів і способу життя можуть привести до великих змін у галузі;

– зниження ступеня невизначеності і підприємницького ризику. Нові галузі характеризуються високим ступенем невизначеності і ризику, але з часом ситуація проясняється і ризик знижується, що може призвести до появи нових організацій.

Організації, що вирости разом з галуззю, повинні бути готові захистити себе від потенційних нових великих конкурентів і модифікувати конкурентні стратегії;

Аналіз рушійних сил показує керівнику, які зовнішні фактори будуть робити найбільш вплив на діяльність організації протягом декількох наступних років. Керівник повинен оцінити характер і наслідки дії кожної рушійної сили на діяльність організації, угадати напрямок і засіб впливу рушійних сил на дану галузь. Розробляючи стратегію, керівник повинен враховувати характер впливу рушійних сил на дану галузь.

3. Які конкурентні сили діють у галузі і наскільки вони сильні?

Цей аналіз робиться з метою ідентифікації можливостей та небезпек, з якими може зустрітися організація в галузі. Майкл Портер запропонував для цього модель п'яти сил, яку в посібнику буде розглянуто пізніше.

4. Які організації займають сильні/слабкі конкурентні позиції? Хто буде надалі діяти в конкуренції подібним шляхом? Для вивчення відносних конкурентних позицій організацій, що діють у галузі, використовуються методи графічного стратегічного угруповання. Організації в одній стратегічній групі можуть поєднуватися за різними ознаками. Процедура конструювання карти стратегічних груп буде розглянута пізніше.

Галузевий аналіз повинен, як було зазначено, ідентифікувати ключові фактори ринку, що будуть визначати конкурентний успіх або поразку.

5. Які ключові фактори будуть визначати конкурентний успіх або поразку? Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це харак-

терний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним організацій галузі з іншими.

У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей, сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та організації.

Ключові фактори конкурентоспроможності (конкурентні переваги) організації – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу організації з минулим досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Ключові фактори успіху (КФУ) визначають фінансовий і конкурентний успіх у тій або іншій галузі, підкреслюють специфічні результати, що є вирішальними для досягнення успіху у виробництві і на ринку та роблять самий безпосередній вплив на рентабельність організації.

Визначення ключових факторів успіху – основна задача стратегічного аналізу. Тільки коли керівництво достатньо добре знає стан галузі, можна зробити висновок про те, які фактори мають більше значення для успіху в конкурентній боротьбі, а які менше.

М. Портер виділяє кілька рівнів конкурентних переваг:

– «переваги низького рівня» базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;

– «переваги більш високого рівня» визначаються репутацією організації, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;

– «переваги найбільш високого порядку» становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

КФУ можуть служити фундаментом стратегії бізнесу – часто організація може домогтися переваги в конкуренції, концентруючи свої зусилля на одному або декількох ключових для даної галузі факторах успіху.

Типи КФУ та їхні складові:

– фактори, пов’язані з технологією (компетентність у наукових дослідженнях (особливо в наукоємних галузях, здатність до інновацій у виробничих процесах, здатність до інновацій у продукції, роль експертів у даній технології);

– фактори, пов’язані з виробництвом (ефективність низьковитратного виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект нагромадження досвіду, якість виробництва, висока фондівдача, розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати, забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою, висока продуктивність праці (особливо в трудоємних виробництвах), дешеве проектування й технічне забезпечення, гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів, здатність до інновацій у продукції, роль експертів у даній технології.);

– фактори, пов’язані з розподілом та збутом продукції: потужна мережа дистриб’юторів (дилерів), можливість доходів у роздрібній торгівлі, власна торговельна мережа організації, швидка доставка;

– фактори, пов’язані з маркетингом: добре випробуваний, перевіреним спосіб продажів, зручний, доступний сервіс і техобслуговування, точне задоволення купівельних запитів, широта діапазону товарів, комерційне мистецтво, привабливий дизайн і упакування, гарантії покупцям;

– фактори, пов’язані із кваліфікацією: видатні таланти, «ноу-хау» у контролі якості, експерти в області проектування, експерти в області технології, здатність до точної, ясної реклами, здатність одержати в результаті розробки нові продукти у фазі науково-дослідних досліджень і швидко вивести їх на ринок;

– фактори, пов’язані з можливостями організації: першокласні інформаційні системи, здатність швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються, компетентність в управлінні й наявність керуючих «ноу-хау»;

– інші типи КФУ: сприятливий імідж і репутація, усвідомлення себе як лідера, зручне розташування, приємне, ввічливе обслуговування, доступ до фінансового капіталу, патентний захист, загальні низькі витрати).

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючої організації будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі.



Прикладами КФУ в галузях є:

– у пивній промисловості: використання потужностей (для підтримки низьких витрат виробництва), розгалужена мережа оптовиків (для одержання доступу до максимально можливого числа роздрібних магазинів) і розумна реклама (змусити споживача купувати особливу марку пива і, отже, штовхати продаж пива через діючі оптово-роздрібні канали);

– в галузях готового одягу: модний стиль (стимулює попит споживача) і ефективність виробництва (для підтримки продажних цін на конкурентоспроможному рівні);

– у галузях виробництва олов'яних й алюмінієвих банок (у яких витрати на перевезення порожньої тари значні): розташування заводів поблизу споживачів і збут продукції в межах економічно обґрунтованої зони перевезень (частка на регіональному ринку має набагато більше значення, ніж частка на національному ринку).

КФУ змінюються при переході від однієї галузі до іншої, а також з часом у межах однієї і тієї ж галузі по мірі того, як міняється характер рушійних сил і умови конкуренції. У будь-який момент часу будь-яка галузь, як правило, характеризується 3–4 факторами успіху. І навіть серед цих трьох-чотирьох один або два, звичайно, важливіші за інших. Тому розроблювачі стратегій не повинні захоплюватися віднесенням великого числа факторів до числа ключових. Ціль визначення ключових факторів успіху полягає у виділенні основних факторів, що мають вирішальне значення для досягнення успіху в конкурентній боротьбі, серед менш важливих.

6. Наскільки приваблива галузь у перспективі одержання прибутку вище середнього?

Роль аналізу складається в оцінці загальної ситуації і представлення обґрунтованих висновків про відносну привабливість або непривабливість галузі.

Оцінка привабливості галузі з погляду окремої організації припускає аналіз таких додаткових аспектів:

- конкурентна позиція організації в галузі, чи буде позиція організації підсилюватися або слабшати;
- потенціал організації щодо можливості скористатися уразливістю більш слабких конкурентів (тим самим, перевірши непривабливу галузеву ситуацію в потенційно цікаву для організації можливість);
- ступінь ізольованості організації (чи здатна вона захищатися) від дії факторів, що роблять галузь у цілому непривабливою;
- термін участі організації у виробництві даної галузі, її можливостей зміцнення своїх позицій в інших галузях, у яких вона представлена.

Остаточний висновок про привабливість галузі і конкурентної ситуації в ній буде мати важливе значення для вибору стратегії організації.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі (табл. 5.1, 5.2).

Таблиця 5.1 – Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 × гр. 3)
Вплив постачальників	0,10	4	0,40
Вплив споживачів	0,10	4	0,40
Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
Вплив профспілок	0,06	2	0,12
Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
Темпи зростання	0,04	4	0,16
Прибутковість	0,10	4	0,40
Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
Усього	1,00	–	3,07

*Найвищий – 5, найнижчий – 1.

Таблиця 5.2 – Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Розміри ринку	0,15	5	0,75
Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
Вплив середовища	0,05	4	0,20
Вплив регулювання соціальної та економічної політики	—	—	—
Усього	1,00	—	2,90

На оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Тому доцільним буде обґрунтування вибірки досліджуваних явищ.

Для загальної характеристики галузі можуть бути використані такі показники:

- значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції та кількість організацій у галузі (наявних і потенційно можливих);
- прибутковість галузі;
- 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» та 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 та 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 організації;
- 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.

Оцінка привабливості галузі застосовується в різних моделях матричного типу, що буде розглянуто в портфельному аналізі організації.

5.2. Аналіз середовища непрямої дії

Середовище непрямої дії охоплює аналіз чинників, що впливають на організації опосередковано. До основних з них, за якими підприємство має уважно стежити й правильно оцінювати, належать економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні й інші фактори. Найчастіше такий аналіз називають: СТЕП- або ПЕСТ-аналіз.

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.

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О.С. Віханському, який додає до щойно згаданих правове та міжнародне середовище.

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

Цей підхід не тільки передбачає аналіз стану зовнішнього середовища непрямої дії, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Розглянемо детальніше складові PEST-аналізу.

Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

Стан економіки та ринків визначають такі 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 організації;
- 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.

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.

До політико-інституційних факторів можна віднести:

- 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 у державних структурах;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

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

Науково-технічні тенденції:

- «технологічні прориви» (де саме – галузь, напрямок досліджень тощо);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- питома вага наукоємних 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.

Соціальні (соціально-демографічні) фактори – впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

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.

Крім вище зазначених факторів, також можна додати наступні класифікації складових зовнішнього середовища непрямої дії:

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).
- природно-екологічна складова:
- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.
- тенденції ресурсного забезпечення:
- структура і наявність «національних» ресурсів;
- структура імпорту/експорту сировини та матеріалів;
- рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають організації;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).
- 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;
- міжнародне середовище (за окремими країнами):
- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної плати;
- вартість транспортних послуг;

- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх 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.*

Усі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища. Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища непрямої дії, потрібно враховувати такі властивості:

- високий рівень варіативності, невизначеності інформації про середовище та невпевненість у її точності.
- 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;
- непередбачуваність, динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища.

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на організацію.

Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності організації, територіального розміщення та якості управління тощо.

Головний висновок: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найістотніше впливають на його діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Для узагальнення результатів аналізу впливу факторів зовнішнього середовища рекомендовано застосовувати в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – PEST-аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації (непрямого впливу)

Групи факторів	Стан фактора в галузі	Вплив фактора в галузі («+» – можливості «-» – загрози)	Тенденції змін	Характер впливу на конкретну організацію («+» – позитивний; «-» – негативний)	Можлива реакція організації
Економічні					
Політичні					
Соціокультурні					
Технологічні					

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність конкретної організації. Проте недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив.

5.3. Аналіз середовища прямого впливу

Середовище прямого впливу на організацію утворюють певні суб'єкти: споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти. Це середовище ще називають середовищем завдань, тому що до нього входять елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації.

Найчастіше такий аналіз проводять за допомогою методу «галузевої конкуренції» професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера.

Серед факторів прямого впливу, які формують рівень галузевої конкуренції, виділяють такі (рис. 5.1):

- суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі;
- потенційне входження нових конкурентів;
- спроби компаній інших галузей розширити коло споживачів своїх товарів-замінників;
- торговельна міць і «важіль» постачальників виробництва;
- торговельна міць і «важіль» покупців продуктів галузі.



Рисунок 5.1 – П'ять сил конкуренції (за М. Портером)

1. Суперництво між продавцями усередині галузі.

З усіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив має конкурентна боротьба між організаціями, що надають однотипні товари і послуги.

Конкуренція виникає у зв'язку з появою можливості в одній чи декількох організаціях кращого задоволення потреб споживачів або необхідності поліпшення своєї діяльності.

Стратегія конкуренції організації є частиною стратегії бізнесу і складається з наступного:

- підходів керівництва до ведення конкурентної боротьби з метою досягнення успіху на ринку,
- наступальних кроків щодо завоювання конкурентної переваги над організаціями-суперниками,
- оборонних кроків щодо захисту своїх конкурентних позицій.

Основне питання – яким чином організація може домогтися переваги над суперниками. Успіх стратегії однієї організації залежить від конкурентної міцності і стратегії конкуренції організацій-суперників. Як тільки організація починає якийсь стратегічний крок, то конкуренти завжди можуть відповісти зустрічними оборонними або наступальними контршагами.

Конкурентні війни між продавцями можуть приймати різні форми і відтінки. На озброєнні конкурентів знаходиться ціна, якість, особливості пропонованих товарів і послуг, гарантії і гарантійне обслуговування, реклама, розподільна роздрібна мережа, сприйнятливість до досягнень науково-технічного прогресу і т.п.

Значення двох основних принципів ведення конкурентної боротьби:

1) використання сильної стратегії конкуренції однією компанією підсилює тиск конкуренції на інші організації;

2) способи використання конкурентами зброї в ході відповідних маневрів визначають «правила конкуренції» і вимоги успіху в даній галузі.

Після вивчення специфічних правил конкуренції в даній галузі керівництво може визначити міць своєї власної конкурентної сили.

Конкуренція між продавцями обумовлюється використанням таких засобів конкурентної боротьби, як:

- більш низькі ціни;
- поліпшені характеристики товару;
- більш високий рівень обслуговування споживачів;
- тривалі терміни гарантійного періоду;
- спеціальні способи просування товару на ринок;

– випуск нових товарів.

При цьому конкуренція може вестися не на життя, а на смерть, залежно від того, наскільки часті й агресивні дії, що загрожують конкурентам, починає організація.

Факторами, що в будь-якій галузі впливають на інтенсивність конкуренції, є:

– конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості організацій, що суперничають, у міру того, як вирівнюються їхні розміри й обсяг виробництва;

– звичайно конкуренція сильна, якщо попит на продукцію зростає повільно;

– конкуренція підсилюється, якщо умови господарювання в галузі штовхають організації на зниження цін чи на застосування інших засобів збільшення обсягу продажу й обсягів виробництва;

– конкуренція підсилюється, якщо витрати покупців за умови переходу зі споживання однієї марки на споживання іншої невеликі;

– конкуренція підсилюється, якщо одна чи кілька компаній не задоволені своєю часткою ринку і намагаються збільшити її за рахунок частки конкурентів;

– конкуренція підсилюється, коли великі організації, що діють в інших галузях, придбають яку-небудь розорену організацію в даній галузі і приступають до здійснення рішучих заходів щодо перетворення купленої організації в лідера ринку;

– конкуренція підсилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;

– конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб залишити ринок, вищі, ніж на те, щоб залишитися в ньому і взяти участь у конкурентній боротьбі.

2. Сила конкуренції потенційних новачків

Організації, які тільки що з'явилися на ринку, володіють новими виробничими потужностями, бажанням забезпечити собі частку ринку, іноді значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби.

Серйозність погрози появи нових конкурентів залежить від двох факторів:

– бар'єрів на шляху проникнення на ринок;

– очікуваної реакції компаній, що вже діють на ринку, на прихід но-

вого суперника.

Такими бар'єрами можуть бути:

- поглиблена спеціалізація у виробництві продукту;
- контроль за каналами розподілу;
- прихильність споживачів до певних марок;
- використання місцевих особливостей, що дають перевагу в конкуренції;
- економія масштабу;
- неможливість одержання доступу до технологічних і спеціальних ноу-хау;
- наявність ефекту кривої досвіду;
- відданість покупця торговельній марці;
- потреби капіталу;
- не вигідне положення за рівнем витрат, що не залежить від обсягу виробництва;
- доступ до розподільних каналів;
- регулюючі положення;
- тарифи і міжнародні торговельні обмеження.

Тому дуже важливо добре знати, які бар'єри можуть зупинити чи перешкодити «новачку» вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри.

3. Сила конкуренції продуктів-замінників.

Дуже великою конкурентною силою є виробники товарів – субститутів. Організації однієї галузі промисловості нерідко вступають у конкуренцію з організаціями іншої галузі промисловості, оскільки товари, що випускаються ними, є взаємозамінні. Наприклад, виробники окулярів конкурують з виробниками контактних лінз. Цукрова промисловість конкурує з організаціями, що виготовляють замінники цукру. Фармацевтичні організації, що випускають аспірин, повинні враховувати, як їхня продукція сприймається порівняно з іншими знеболювальними препаратами.

Вплив на конкуренцію товарів-субститутів виявляється по-різному:

- по-перше, наявність доступних і конкурентоспроможних за ціною товарів-субститутів змусить організації встановити ціни, що дозволять споживачам не переходити на замінники, а самим організаціям не підірвати своє становище на ринку;

– по-друге, наявність замінників дає можливість споживачам порівняти якість і характеристики продукції, а не тільки її ціну;

– по-третє, показник конкурентної сили замінників оцінює, наскільки складним чи дорогим може бути для споживачів перехід на товари-субститути.

Як правило, чим нижча ціна замінників, чим вища їхня якість і споживчі характеристики, чим нижчі витрати користувача, тим вищий вплив на конкуренцію з боку товарів-субститутів.

4. Сила постачальників.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення аспектів діяльності тих суб'єктів, що постачають організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансами, тобто від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту.

Конкурентна сила постачальників залежить від існуючих умов у галузі, організацій-постачальників і від значущості для споживача товару, що вони поставляють.

Під час вивчення постачальників слід звертати увагу на характеристики, що в першу чергу впливають на їхню діяльність:

– вартість товару, що поставляється;

– гарантія якості товару, що поставляється;

– тимчасовий (сезонний) графік постачання товару;

– пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

Сила постачальників знижується:

– якщо виріб, який вони постачають, є стандартним предметом споживання, що постачається на відкритий ринок великою кількістю організацій, які цілком забезпечують попит;

– якщо на ринку з'явилися великі партії товарів-замінників, а переключення на них не уявляється складним і не вимагає значних витрат;

– якщо галузь промисловості, для якої вони постачають продукцію, є їхнім основним споживачем. У цьому випадку добробут постачальників прямо залежить від добробуту споживачів.

Конкурентна сила постачальників велика:

– якщо на продукцію постачальників припадає значна частина витрат

під час виробництва кінцевого виробу;

– якщо продукція постачальників відіграє вирішальну роль у процесі виробництва чи якщо вона в значній мірі впливає на якість виробленого товару;

– якщо вони можуть забезпечити постачання комплектуючих за більш низькими цінами, ніж під час виробництва цих виробів самими організаціями споживачами;

– коли постачальники з тієї чи іншої причини не мають можливості, чи в них немає достатнього стимулу для того, щоб забезпечити постачання виробів відповідної якості;

– якщо витрати, обумовлені переходом на інший ресурс, є високими;

– якщо постачальники працюють у декількох галузях.

Як висновок, слід зазначити, що конкурентна сила постачальників залежить від факторів:

– рівня спеціалізації постачальника;

– величини вартості для постачальника, переключення на інших клієнтів;

– ступеня спеціалізації покупця в придбанні визначених ресурсів;

– концентрації постачальника на роботі з конкретними клієнтами;

– важливості для постачальника обсягу продажу.

5. Сила покупців (споживачів):

Аналіз споживачів як фактора безпосереднього оточення організації в першу чергу, має своїм завданням складання характеристики тих, хто купує продукт, реалізований організацією.

На думку П. Друкера, основна мета бізнесу – створювати споживача. Під цим розуміється, що виживання і виправдане існування організації залежить від спроможності знаходити споживача, задовольняти його запити, від результатів діяльності організації.

Вивчення покупців дозволяє організації краще усвідомити:

– який продукт у найбільшій мірі буде сприйматися покупцями;

– на який обсяг продажу може розраховувати організація;

– якою мірою покупці прихильні до продуктів саме даної організації;

– наскільки можна розширити коло потенційних покупців;

– що очікує продукт у майбутньому.

Характеристика покупця складається за такими напрямками:

- географічне місце розташування;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики (становище в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички тощо);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо).

Фактори, що визначають торговельну силу покупця:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;
- рівень інформованості покупця;
- наявність продуктів-замінників;
- вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- чутливість покупця до ціни, що залежить: від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, від його орієнтації на певну марку, від наявності визначених вимог до якості товару, від рівня його доходу.

Покупці мають переваги у таких випадках:

- чим менше покупців і чим більший обсяг продукції вони здобувають, тим більше їх можливості впливу на продавців. Якщо кількість покупців велика, і кожен з них діє окремо та купує невелику кількість товару, то їхній вплив на ринок буде слабшим;
- покупці виграють і в тому випадку, якщо витрати, обумовлені переходом на конкуруючий виріб чи субститути (замінники), відносно низькі. У будь-який час покупці можуть задовольнити свої запити, звернувшись до декількох продавців.

Величезна аналітична цінність моделі п'яти сил конкуренції складається в систематизації діючих сил конкуренції. Аналіз конкуренції має на увазі оцінку величини кожної з п'яти сил. Щоб справитися із силами конкуренції, стратеги-керівники розробляють підходи, що дозволяють:

- ізолювати, наскільки це можливо, організацію від негативного впливу дії п'яти сил конкуренції,
- змінити правила конкуренції на користь своєї організації,
- зайняти сильну позицію, з якої можна буде «керувати» ходом кон-

куренції.

Керівники-стратегі не можуть справитися з цією задачею без попереднього глибокого аналізу загальної картини конкуренції в галузі крізь призму п'яти сил конкуренції.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера, пропонується скласти таблицю (табл. 5.4), яка концентрує інформацію, отриману у процесі аналізу, і дозволяє продумати попередні варіанти рішень щодо реакцій організації на вплив з боку «середовища завдань» (проміжного середовища).

Таблиця 5.4 – Фактори безпосереднього оточення

Фактор прямого впливу (конкурентна сила)	Ступінь впливу на організацію, бал 0–5	Обґрунтування	Вплив на підприємство («+» – позитивний; «-» – негативний)	Можлива реакція з боку організації
Існуючі конкуренти				
Потенційні конкуренти				
Виробники товарів – заміників				
Постачальники				
Споживачі				

Час, який минув з дня першого використання моделі галузевої конкуренції М. Портера, показав, що сучасний аналіз «середовища прямого впливу» (або «середовища завдання») не обмежується впливом визначених М. Портером факторів прямого впливу.

Для більш детального вивчення пропонується під час проведення аналізу «середовища прямого впливу» досліджувати, також такі фактори:

Партнери.

До партнерів можуть бути віднесені всі організації 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 організації тощо.

Партнерські відносини сприяють діяльності організації, 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);

Аудиторські організації та контролюючі установи.

Держава як сукупність органів влади та громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та оплатою, 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 непродуваної системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва).

Посередники.

Профспілкові організації.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте особливості аналізу зовнішньої середовища.
2. Перелічіть головні питання загальної характеристики галузі.
3. Що таке ключові фактори успіху? Які типи ключових факторів успіху Ви знаєте?
4. Визначте підходи до аналізу привабливості галузі.
5. Поясніть сутність та складові PEST-аналізу.
6. Що таке сили конкуренції?
7. Поясніть сутність та визначте складові аналізу п'яти сил конкуренції (за М. Портером).

8. Які фактори – сили конкуренції, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації, крім п'яти за М. Портером, Ви можете визначити додатково.

9. Яке місце займає аналіз зовнішнього середовища в процесі розробки стратегії. Які висновки дають змогу зробити PEST-аналіз та аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером.



ТЕСТИ

1. Оцінка зовнішнього середовища організації здійснюється з метою:

- 1) оцінки стратегічних зон господарювання організації;
- 2) оцінки потенціалу організації;
- 3) виявлення можливості та загроз в бізнесі від впливу конкурентів, споживачів, партнерів;
- 4) виявлення сильних та слабких сторін організації.

2. Аналіз зовнішнього оточення організації включає вивчення таких факторів:

- 1) фінанси та технологія організації;
- 2) покупці, постачальники, конкуренти;
- 3) продукція та НТП;
- 4) виробничі можливості;
- 5) персонал, сировина, інфраструктура.

3. До конкурентних сил, що становлять безпосереднє галузеве оточення організації, за М Портером, не відноситься:

- 1) потенційні конкуренти;
- 2) діючі конкуренти;
- 3) товари-субститути;
- 4) постачальники-продавці;
- 5) споживачі-покупці;
- 6) посередники та профсоюзнi організації.

4. До засобів конкурентної боротьби, що обумовлюють конкуренцію між продавцями не відноситься:

- 1) більш низькі ціни;
- 2) поліпшені характеристики товару;

- 3) більш високий рівень обслуговування споживачів;
 - 4) тривалі терміни гарантійного періоду;
 - 5) кількість постачальників в галузі;
 - 6) випуск нових товарів.
- 5.** До бар'єрів на шляху проникнення в галузь не відноситься:
- 1) поглиблена спеціалізація у виробництві продукту;
 - 2) контроль за каналами розподілу;
 - 3) прихильність споживачів до певних марок;
 - 4) використання місцевих особливостей, що дають перевагу;
 - 5) відданість покупця торговельній марці;
 - 6) науково-технічний прогрес.
- 6.** Вивчення покупців дозволяє організації краще усвідомити:
- 1) як продукт буде сприйматися покупцями;
 - 2) на який обсяг продажу може розраховувати організація;
 - 3) визначити найкращих постачальників за параметрами ціна/якість;
 - 4) наскільки можна розширити коло потенційних покупців;
 - 5) що очікує продукт у майбутньому.
- 7.** Чим відрізняється STEP-аналіз від SWOT-аналізу?
- 1) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як внутрішнього, так зовнішнього середовища;
 - 2) предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP-аналізу – тільки її зовнішнє середовище.
 - 3) SWOT-аналіз являє собою аналіз сили і слабкості організації, а STEP-аналіз її можливостей і зовнішніх загроз;
 - 4) SWOT-аналіз є складовою STEP-аналізу;
 - 5) SWOT-аналіз та STEP-аналіз є не пов'язаними між собою інструментами стратегічного аналізу.
- 8.** Виділіть фактори внутрішнього середовища організації, які визначають його стратегічний потенціал:
- 1) поява нових технологій та обладнання;
 - 2) зростання конкурентної сили покупців і постачальників;
 - 3) можливість виробництва взаємопов'язаних продуктів;

- 4) можливість виходу на нові ринки та переходу до більш ефективних стратегій;
- 5) вигідне географічне розташування, власна сировинна база, висококваліфікований персонал.

9. Стратегічний потенціал організації визначає:

- 1) очікувані характеристики розвитку організації за тих чи інших змін його оточуючого середовища;
- 2) очікувані проблеми організації;
- 3) можливості щодо розвитку бізнесу організації;
- 4) напрямки розвитку та перспективні, з точки зору конкурентних переваг, сфери діяльності підприємства;
- 5) рівень забезпеченості виробничого процесу товарно-матеріальними запасами.

10. Визначте конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі збоку групового чинника «постачальники»:

- 1) продукція постачальників не відіграє вирішальної ролі у процесі виробництва та впливає в незначній мірі на якість виробленого товару;
- 2) на продукцію постачальників припадає значна частина витрат організації під час виробництва кінцевого виробу;
- 3) витрати, обумовлені переходом на інший ресурс, не є високими;
- 4) постачальники працюють у конкретній галузі;
- 5) повільне зростання галузі.



ЗАВДАННЯ

Ви – комерційний директор перукарні «Афродіта», яка була заснована у 2010 році. Перукарня розташована на першому поверху багатопверхового будинку, неподалік від станції метрополітену, у спальному районі м. Харкова. Форма власності на підприємстві – приватна.

У перукарні працюють 7 висококваліфікованих фахівців, котрі мають досвід роботи у цієї галузі кілька років. Перукарня «Афродіта» надає клієнтам перукарські та косметичні послуги. Підприємство працює без вхідних.

Порівняльний аналіз цінової політики закладів цієї галузі вказує, що середній рівень цін на 20–30 % нижче, ніж у конкурентів, які розташовані у центрі міста, але на 5–7 % перевищує ціни аналогічних перукарень, що водночас ніяк не зазначається на якості та рівні обслуговування.

1. На основі умови завдання і макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на даний момент, проведіть аналіз впливу факторів зовнішнього середовища (непрямого впливу) перукарні «Афродіта».

Групи факторів	Стан фактора в галузі	Тенденції змін	Характер впливу на ПП «Афродіта», («+» – позитивний; «-» – негативний)	Можлива реакція організації
1. Економічні фактори:				
–				
–				
–				
2. Політичні фактори:				
–				
–				
–				
3. Техніко-технологічні фактори:				
–				
–				
–				
4. Соціокультурні фактори:				
–				
–				
–				

Заповніть таблицю та зробіть необхідні висновки.

2. На підставі умови завдання і макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на даний момент, проведіть конкурентний аналіз факторів зовнішнього середовища, що здійснюють прямий вплив на діяльність перукарні «Афродіта» (за методом «5 сил конкуренції по М. Портеру»).

Сила конкуренції	Оцінка в балах (0–5)	Стан/прояв фактора	Характер впливу «Афродіта»	Можливі дії організації
Конкуренція серед існуючих продавців				
Сила потенційно нових конкурентів				
Сила конкурентів, які виготовляють товари-замінники				
Сила впливу постачальників				
Сила впливу споживачів				

Заповніть таблицю та зробіть необхідні висновки.



ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; за ред. В.О. Василенка. – 2-е вид., виправ. і доп. – Київ : Центр учбов. літ-ри, 2004. – 400 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
4. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер ; пер. с англ. И. Минервина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
5. Портер М.Э. Конкуренция / Майкл Портер ; пер. с англ. О. Л. Пелявского и др. / М.Э. Портер. – М. : СПб. ; Киев : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 602 с.
6. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш. – Київ : Кондор, 2008. – 288 с.
7. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посібник / А.В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

РОЗДІЛ 6. МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Основні питання:



- 6.1. SPACE-аналіз.
- 6.2. Стратегічні групи конкурентів.
- 6.3. Бенчмаркінг.



Ключові слова та поняття: SPACE-аналіз, економічний потенціал («фінансова сила», FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі, бізнес-напрямок (IS), стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу ES), стратегічна група конкурентів, карта стратегічних груп конкурентів, внутрішній бенчмаркінг, функціональний бенчмаркінг, бенчмаркінг процесу, глобальний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг.

6.1. SPACE-аналіз

Для оцінювання стратегічного положення організації усе частіше використовується SPACE-аналіз (strategic position and action evaluation) – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій.

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно здійснити кілька етапів:

- підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень;
- розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
- узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

В SPACE-аналізі пропонується застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної

вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

Виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила», FS);
- конкурентні переваги (CA);
- привабливість галузі, бізнес-напрямку (виробнича сила, IS);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу, ES).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходяться відображення у відповідних показниках.

Економічний потенціал пропонується вимірювати за такими показниками:

- 1) норма прибутковості;
- 2) виробничі витрати;
- 3) рентабельність інвестицій;
- 4) обсяги заборгованості;
- 5) здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

- 1) динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація;
- 2) структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- 3) цінову політику;
- 4) рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем організації);
- 5) рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- 6) тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

- 1) кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- 2) загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- 3) залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;

- 4) стадію «життєвого циклу» галузі;
- 5) стабільність прибутків та загальну норму прибутку галузі;
- 6) застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- 2) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- 3) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- 4) ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- 5) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- 6) ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретної організації, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 6.1). Це може бути 10- або 5-бальна шкала.

«Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1.

Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

На основі вивчення ключових критеріїв у кожній групі складається матриця спрямованої стратегії в системі SPACE та будується вектор позиції організації, що оцінюється. Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці $P(x, y)$ з координатами, які розраховуються таким чином:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

Таблиця 6.1 – Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
<i>n</i>					<i>n</i>				
Всього					Всього				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1.					1.				
2.					2.				
<i>n</i>					<i>n</i>				
Всього					Всього				

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (див. рис. 6.1). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі.

Після цього утворюється точка з координатами $P(x, y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат.



За результатами побудови матриці SPACE-аналізу можна розробити або оцінити наявну стратегію організації. Слід зазначити, що SPACE-аналіз дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

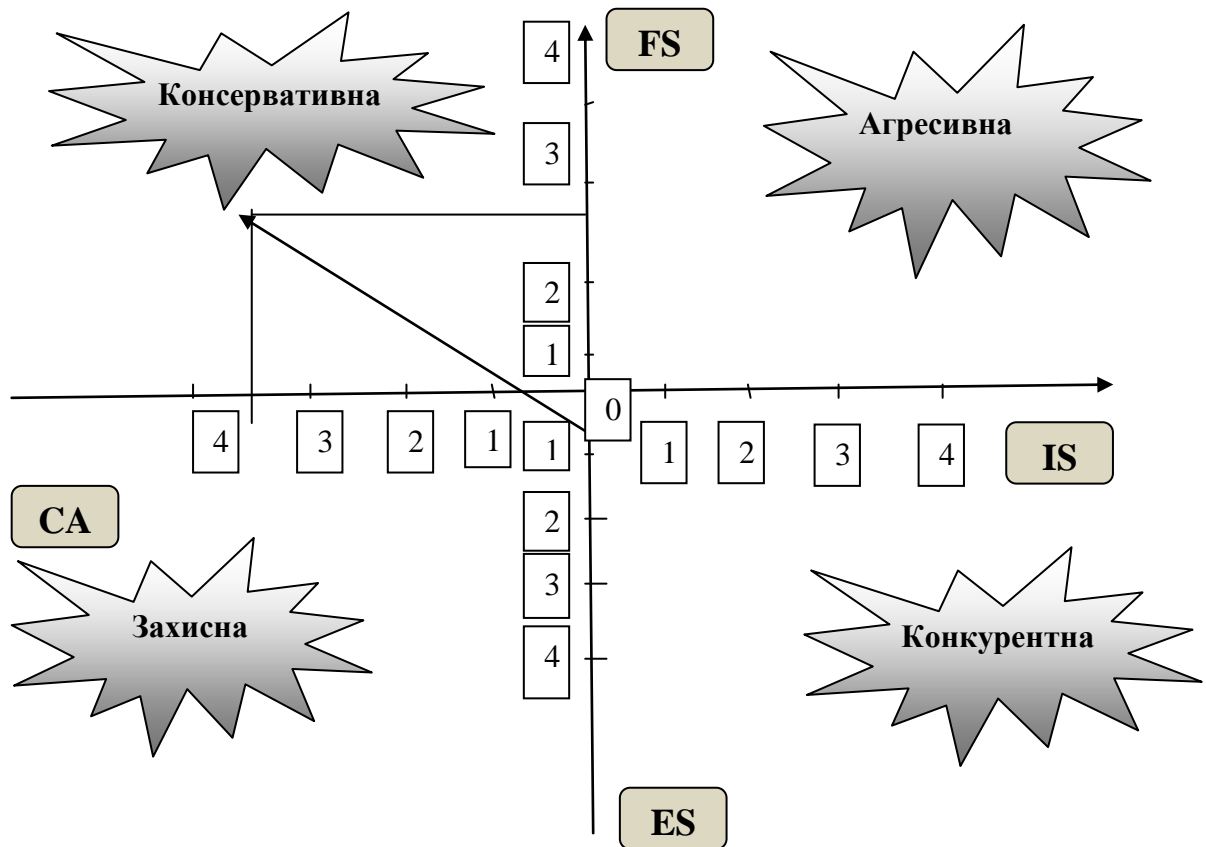


Рисунок 6.1 – Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Стан вектора може мати такі характеристики:

Конкурентний стан, характерний для привабливої галузі. Організація одержує конкурентну перевагу у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. У цій ситуації організація веде пошук фінансових ресурсів, щоб розвинути свої зусилля у збуті.

Консервативний стан звичайно спостерігається на стабільному ринку з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля зосереджуються на фінансовій стабільності організації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність товару. У цій ситуації організації скорочують виробництво продукту й шукають вихід на більш привабливі ринки.

Агресивний стан є типовим у привабливій галузі з незначною невизначеністю обстановки. Критичним фактором є фінансовий потенціал. У цій ситуації організація веде пошук фінансових ресурсів, щоб розвивати свої зусилля в збуті. Організація одержує певну конкурентну перевагу, яку вона може зберегти за допомогою фінансового потенціалу.

Оборонний стан виникає в ситуації, коли організація працює у при-
вабливій галузі й коли їй бракує конкурентоспроможності продукції і фі-
нансових коштів. У цьому випадку організації повинні піти з ринку.

Кінець вектора, що знаходиться в точці $P(x, y)$ у конкретному стані
визначає тип рекомендованої стратегії (рис. 6.2).

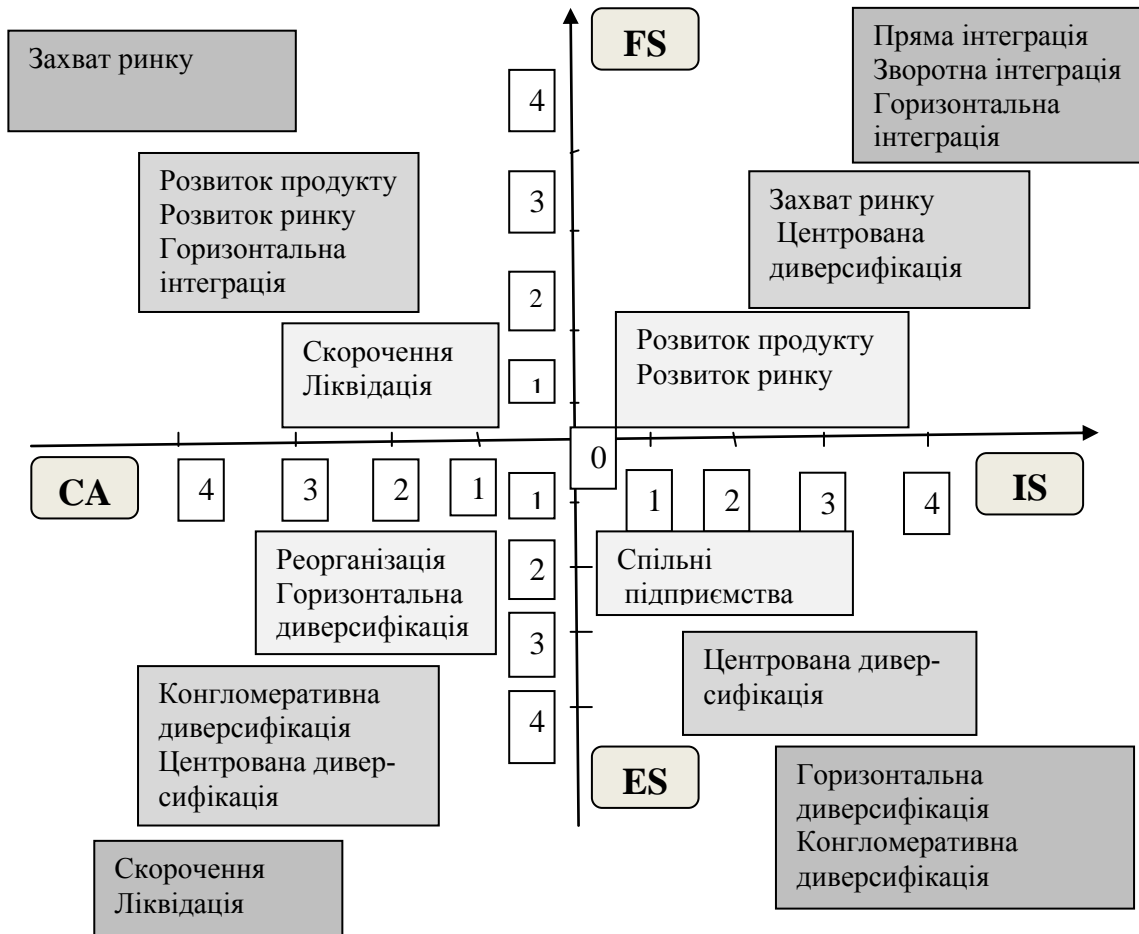


Рисунок 6.2 – Матриця SPACE-аналізу з визначенням рекомендованих (стандартних) стратегічних рішень

Впровадження рекомендованої стратегії дасть змогу організації підвищити її конкурентоспроможність, збільшити долю ринку, вчасно уникнути загроз ринку.

6.2. Стратегічні групи конкурентів

Організації дуже різноманітні, оскільки навіть в одній і тій самій галузі є організації, що виготовляють схожу продукцію за аналогічною ці-

ною. Різні модифікації продукції, що виготовляється, рівень якості, групи споживачів, їх локалізація тощо, навіть у межах однієї галузі – це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів.

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економити час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Теорія та практика визначення конкурентоспроможності пропонує досить великий перелік моделей та методів визначення типів конкурентів, наприклад, модель К. Омаї (рис. 6.3).

		ТОВАРИ	
		Подібні	Різні
СПОЖИВАЧІ	Подібні	«Прямі» конкуренти	Опосередковані конкуренти
	Різні	«Товарні» конкуренти	Неявні конкуренти

Рисунок 6.3 – Типи конкурентів

Кожен із цих типів конкурентів має різний механізм впливу на організацію як об'єкт дослідження. Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найменшу – неявні конкуренти. Однак тільки за товарами та споживачами важко визначати рівень конкурентоспроможності організації. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів галузі, що можливо здійснити за допомогою аналізу стратегічних груп.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Організації опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;

- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;
- задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна – якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої – в межах галузі.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою побудови карти стратегічних груп галузі в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу), тобто визначаються ознаки, згідно з якими розрізняють конкурентні позиції організацій. (Типові змінні: рівень ціни/якості, територіальне охоплення, ступінь вертикальної інтеграції, широта асортименту і т.д.). Виокремлюють дві з них.

2. Нанесення організацій галузі на графік, на якому як змінні використовується пара виділених на першому етапі ознак.

3. Об'єднання організацій, що попадають на той самий стратегічний простір, в одну стратегічну групу.

4. Креслення кіл навколо кожної стратегічної групи, причому діаметр кола пропорційний величині частки даної групи організацій в обсязі до-

ходів від продажів у цілому по галузі.

Особливості карти стратегічних груп:

- кореляція двох змінних, які відкладаються по двох осях графіка (рис. 6.4), не повинна бути високою;
- змінні повинні відбивати істотні відмінності позицій конкурентів;
- змінні не повинні бути ні кількісними, ні безперервними;
- розмір кіл, що вичерчують на карті, повинен бути пропорційним сумарному обсягові продажів організацій відповідних груп;
- якщо існує більше двох змінних, котрі можуть бути використані як осі графіка, то варто будувати декілька графіків;
- кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі організації, тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик;
- наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій організації (рис. 6.4).

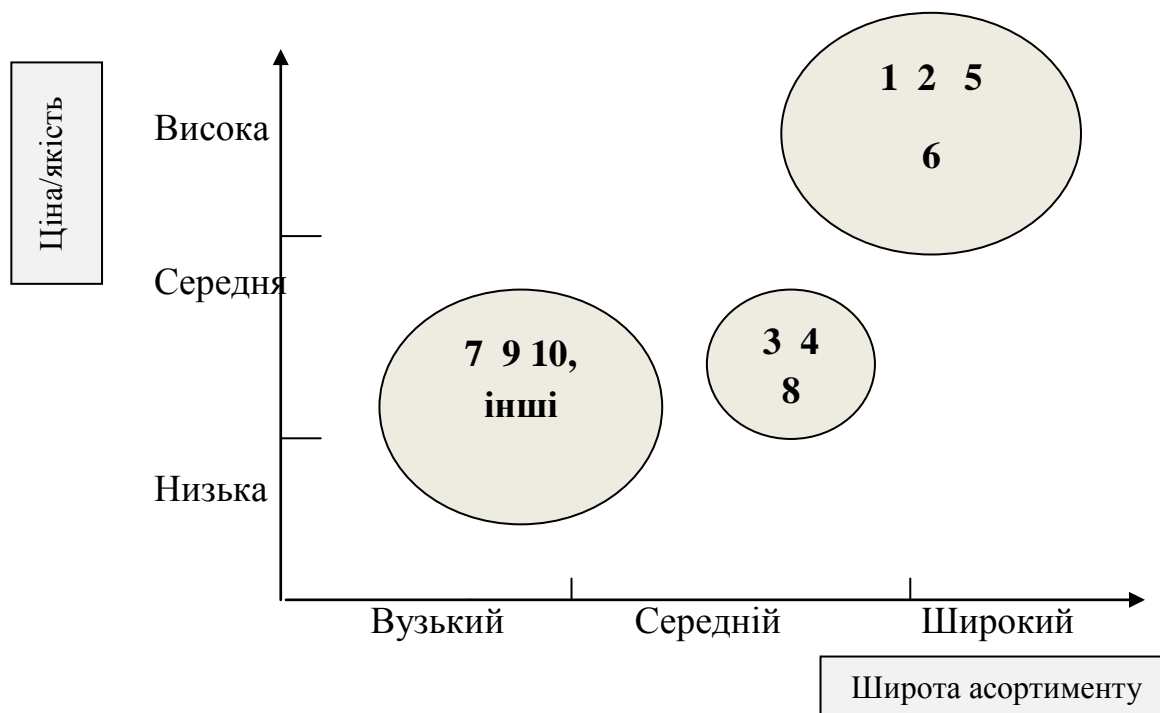


Рисунок 6.4 – Приклад карти стратегічних груп

Аналіз стратегічних груп дає більш глибоке розуміння процесу конкуренції та мікрооточення організації. Насамперед зміни галузевих умов можуть сприятливо позначатися на позиції одних стратегічних груп і несприятливо – на позиції інших, що може змусити організації з груп, що піддаються суворому впливові, переходити в інші, більш привілейовані стратегічні групи.

Якщо відомо, що деякі організації намагаються змінити свою конкурентну позицію, то на карті стратегічних груп відзначають у вигляді стрілки передбачуваний напрямок переходу, це допомагає більш ясно уявити картину конкурентної боротьби.

Другим моментом, на який варто звернути увагу при аналізі, є визначення залежності між потенціалом прибутку різних стратегічних груп і сильними і слабкими сторонами ринкових позицій кожної групи. Чим тісніше розташовуються стратегічні групи на карті, тим сильніше буде конкурентна боротьба. Найближчими (після організацій однієї і тієї ж стратегічної групи) є конкуруючі організації із сусідніх стратегічних груп. Часто організації, розташовані в різних секторах карти, можуть зовсім не конкурувати одна з одною.

Спрощену схему аналізу конкурентів, яка широко використовується в західній літературі, наведено на рис. 6.5. *Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих організацій, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді організації можуть сформувані такі групи:*

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані щодо задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;
- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

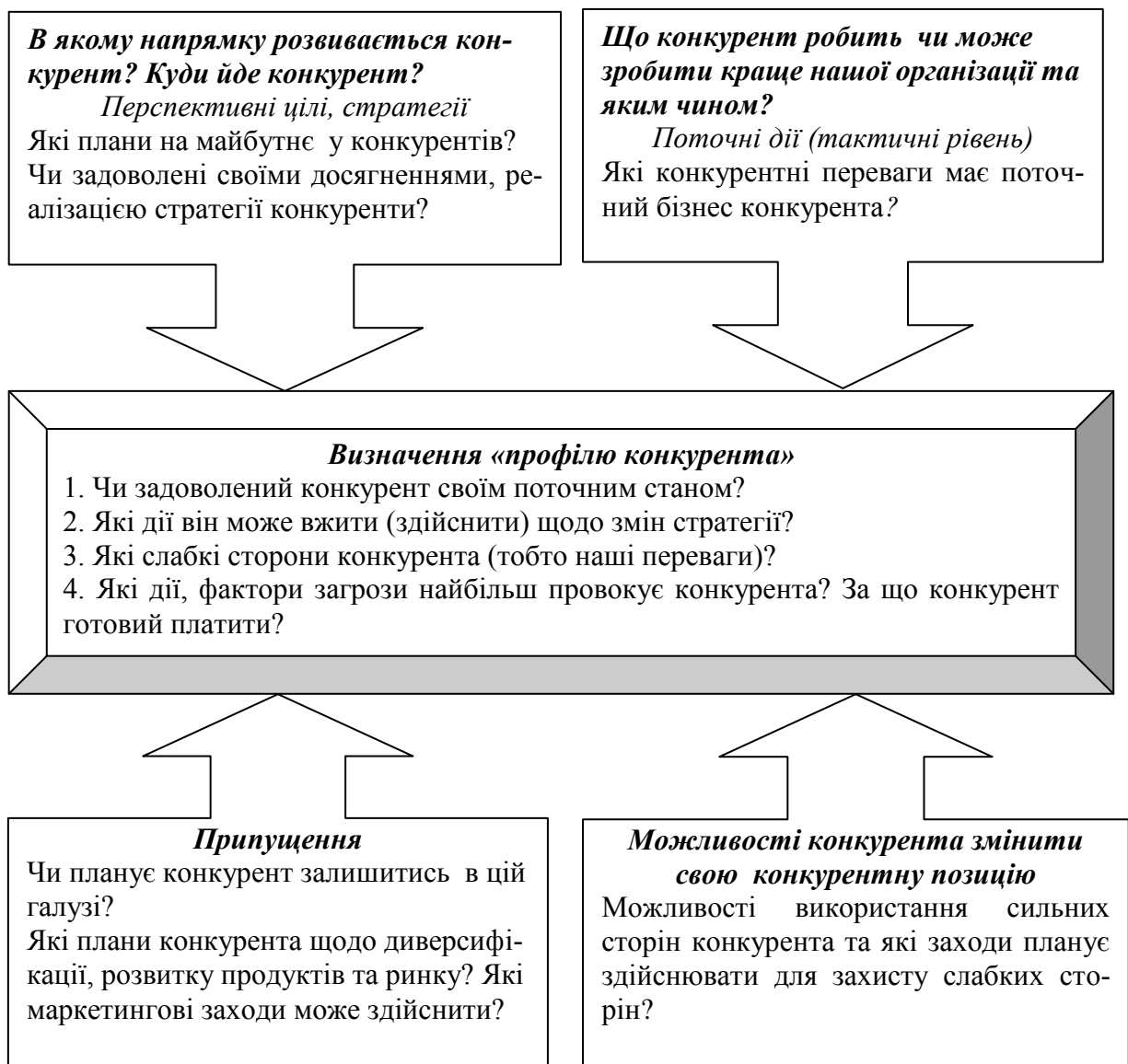


Рисунок 6.5 – Схема аналізу профілю конкурента

Крім того, організації галузі можуть бути класифіковані за стратегіями, які вони розробили та здійснюють: стратегії лідирування у зниженні витрат (цін), стратегії диференціації продукції; стратегії, що базуються на впровадженні «ноу-хау» тощо.

Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї «стратегічної групи». Аналіз конкурентів можна здійснювати як в табличній формі (табл. 6.2), так і подати графічно (рис. 6.6).

Таблиця 6.2 – Приклад матриці конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Підприємство «1»		Підприємство «2»		Підприємство «3»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Доля ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
2. Цінова політика	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
3. Ресурсний потенціал організації	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2
4. Якість послуг/продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
5. Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Усього	1,0		2,65		2,30		1,90

Характеристики	Питома вага, %	Гірше ← Краще					Сумарна оцінка	Пріоритетність
		-2	-1	0	+1	+2		
1. Цінова характеристика товару	30						-30	1-й рівень пріоритетів
2. Виконання умов договору постачальниками	20						+20	
3. Якісні параметри товару	25						0	
4. Логістика	10						-10	3-й рівень пріоритетів
5. Рівень менеджменту	15						-15	2-й рівень пріоритетів
Усього:	100						-35	

Рисунок 6.6 – Приклад профілю конкурентних переваг (недоліків)

Усебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням анкет, приклад однієї з них наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Приклад анкети для аналізу конкуренції в галузі та конкурентів

№ п\п	Параметри	Характеристика та оцінка фактичного стану	Прогноз та заходи щодо покращення тенденцій
1	2	3	4
1	Основні конкуренти: за кожним сегментом за окремими найважливішими параметрами конкурентоспроможності		
2	Методи конкурентної боротьби, що їх використовують основні конкуренти		
3	Частка ринку кожного конкурента		
4	Перспективи розвитку (зменшення конкуренції)		
5	Характеристика у основних конкурентів: – рівня цін; – цінової політики; – рівня якості; – упаковки.		
6	Сильні та слабкі сторони кожного конкурента		
7	Рівні відповідності вимогам товарів конкурентів: – споживчі властивості; – типорозміри; – вага; – розфасовка; – зручність/вигідність використання; – колір; – смак; – запах; – надійність тощо.		
8	Можлива реакція конкурента на виведення нового товару на ринок: – зміна ціни; – зміна частки ринку.		
9	Стратегії ФОПСТИЗ у конкурентів		
10	Стратегії НДПКР у конкурентів		
11	Технологічний рівень виробництва у конкурентів		
12	Патентний захист товарів у конкурентів		
13	Офіційні прибутки/збитки у конкурентів		
14	Кількість персоналу в кожного з конкурентів і рівень його кваліфікації		
15	Особливості (основні досягнення) рекламної діяльності		

Продовження таблиці 6.3

1	2	3	4
16	Особливості залучення кадрів високої кваліфікації (зокрема менеджерів)		
17	Особливості постачання МТР		
18	Особливості поведінки конкурентів на торгах та ярмарках		
19	Основні комерційні результати на виставках та ярмарках у основних конкурентів		

Анкета дозволяє конкретизувати інформацію щодо стану галузі, забезпечує координацію аналізу галузі з портфельним, ситуативним та іншими видами аналізів.

6.3. Бенчмаркінг

Визначення рівня конкурентоспроможності товару та організації останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву «бенчмаркінг» (*benchmarking*).

Термін «бенчмаркінг» є англomовним і не має однозначного перекладу на українську мову. Він означає відмітку на фіксованому об'єкті, наприклад, відмітку на стовпі, що вказує висоту над рівнем моря. У найбільш загальному змісті *benchmarking* – це щось, що володіє визначеною кількістю, якістю і здатністю бути використаним як стандарт чи еталон при порівнянні з іншими предметами.



Вперше цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США), а першопрохідцем цього напрямку вважається компанія Rank Xerox, яка застосувала метод на практиці в момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими продуктами.

Використання бенчмаркінгу в світі – достатньо поширене явище, на відміну від країн на пострадянському просторі. В Україні термін «бенчмаркінг» з'явився в кінці ХХ ст. і являв собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на прикладах підприємств, які досягли успіху [4, с. 9].

Бенчмаркінг можна розглядати:

– як особливість управлінської процедури, яка полягає в тому, що у практику роботи організації впроваджуються технології, стандарти й методи роботи кращих організацій-аналогів. У процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук організацій (підприємств), які показують найвищу ефективність, навчання їх методам роботи і реалізація передових методів у власних умовах. У процесі бенчмаркінгу аналізується практика кращих організацій, відшуковуються відповіді на запитання: що, як і чому роблять лідери в процесі задоволення потреб споживачів і клієнтів;

– як концепцію постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації. В управлінні бенчмаркінг націлений на виявлення й використання кращого досвіду у виробництві товарів і послуг;

– як інструмент загального управління якістю. Орієнтація на стандарти якості із застосуванням бенчмаркінгу дозволяє робити висновки щодо того, як і у якому напрямку розвивати управління, і одночасно дає точку відліку для оцінки системи управління;

– як постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій;

– як процес безперервної оцінки та порівняння будь-якої організації з будь-яким з світових (галузевих) лідерів бізнесу з метою отримання інформації, що допоможе цій організації поліпшити свої показники. Основний зміст бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки виявити фактори й методи роботи, які дозволили б досягти більш високих результатів;

– як технологію навчання. Ефект навчання у бенчмаркінгу може виникнути лише за відповідних організаційних і культурних передумов. Серед них необхідний рівень децентралізації керування, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії й наявність засобів горизонтальної координації. У той же час сам по собі бенчмаркінг відіграє підлеглу роль у рамках загальної стратегії навчання організацій.

Процес еволюції бенчмаркінгу аналогічний класичній моделі «переходу від мистецтва до науки» (рис. 6.7):

– перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як ретроспективний аналіз продукту (реінжиніринг);

– друге покоління – бенчмаркінг конкурентоздатності – розвивається як наука в 1976–1986 рр., завдяки діяльності фірми Ксерокс.

– третє покоління бенчмаркінгу розвивається в період 1982–1986 рр., коли організації-лідери якості з'ясовують можливість повчитися більш просто у підприємств поза їхнім сектором чи галуззю, ніж досліджуючи конкурентів (бенчмаркінг процесу);

– четверте покоління бенчмаркінгу – це стратегічний бенчмаркінг, що розглядається як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів;

– п'яте покоління – глобальний бенчмаркінг розглядається майбутнім інструментом організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних процесів організації виробництва.



Рисунок 6.7 – Розвиток бенчмаркінгу

Нині розрізняють такі типи та види бенчмаркінгу:

– стратегічний бенчмаркінг – це процес удосконалення діяльності підприємства на основі використання досвіду передових підприємств з метою забезпечення стратегічного розвитку;

– внутрішній бенчмаркінг – спрямований на порівняння продукції різного типу однієї і такої самої організації або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) – за загальними критеріями ефективності (результативності);

– бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі (однієї стратегічної групи);

– функціональний бенчмаркінг – орієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо успішних (передових) підприємств з аналогічними параметрами організації – об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі.

– бенчмаркінг процесу – діяльність щодо зміни визначених показників і функціональності організації для порівняння з показниками найкращих організацій в аналогічних процесах;

– глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, який включає також асоціативний бенчмаркінг;

– загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох чи більш організацій, незалежно від сектора;

– бенчмаркінг витрат передбачає порівняння стану управління витратами та їх рівня на досліджуваному підприємстві з тим, що є на підприємствах-лідерах відповідної галузі, з подальшим використанням успішного досвіду на діючому підприємстві;

– асоціативний бенчмаркінг – бенчмаркінг, проведений організаціями, що складаються у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цього альянсу міститься в Кодексі поведіння бенчмаркінгу.

Мета бенчмаркінгу будь-якого типу – підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всієї організації в цілому.

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності організації з основними конкурентами дає змогу:

- зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та у «стратегічній групі»;
- визначити слабкі та сильні сторони організації відносно основних конкурентів;
- спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації;
- розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та послаблення негативних (у межах можливого).

Етапи проведення бенчмаркінгу.

Виділяють п'ять основних етапів процесу бенчмаркінгу:

- визначення важливих функцій або процесів, які потребують поліпшення у організації;
- визначення найкращих компаній-лідерів;
- вимірювання показників вашої організації;
- вимірювання показників інших компаній;
- використання отриманої інформації для поліпшення показників вашої організації.

Фактори успіху, що визначають бенчмаркінг, можна класифікувати у такий спосіб:

1. «Тверді» (об'єктивні) фактори:

- визначення чітких меж проекту;
- точне планування часу;
- дотримання стандартів якості;
- прийняття до уваги бюджетних обмежень;

2. «М'які» (суб'єктивні) фактори:

- гарний клімат для співробітництва;
- позитивний настрій – орієнтація на досягнення результату;
- усвідомлення важливості якості;
- зацікавленість;
- творчий підхід;
- етика підприємництва.

Принципи бенчмаркінгу:

1. *Принцип взаємності.* Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують «виграшну» ситуацію для обох сторін. Але взаємність не буває наосліп. Спочатку

необхідно погодити межі діапазону інформації, порядок обміну даними, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії щодо поведження інших і тільки повага правил гри всіма учасниками гарантує усім гарний результат. Усе повинно бути заздалегідь встановлено і погоджено.

2. *Принцип аналогії.* Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який процес, якщо група дослідження могла б перевести його в культурний, структурний і підприємницький контекст свого організації. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркінгу є фактором, від якого залежить успіх діяльності.

3. *Принцип виміру.* Бенчмаркінг – це порівняння характеристик, обмірюваних на декількох організаціях; метою є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення. Найважливішим вважається визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.

4. *Принцип вірогідності.* Бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.



Останнім часом у ряді європейських країн бенчмаркінг розвивається у напрямку створення кооперативів бенчмаркінгу. Групи організацій або підрозділів збираються, щоб вчитися один у одного, використовуючи для самооцінки ідентичні індикатори. Це приводить до подальшого розвитку організацій суспільного сектора, підвищення їхньої ефективності.

Бенчмаркінг можна розглядати як один з найважливіших напрямків стратегічно орієнтованих досліджень. У табл. 6.4 представлені зведені дані, що характеризують значення бенчмаркінгу в процесі стратегічно орієнтованих досліджень.

Таблиця 6.4 – Порівняльна характеристика значення бенчмаркінгу в процесі проведення стратегічно орієнтованих досліджень

Характеристики процесу дослідження	Значення бенчмаркінгу в стратегічно-орієнтованих дослідженнях		
	Дослідження ринку	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	аналіз ринків чи сегментів визнання товарів	аналіз стратегій конкурентів	аналіз того, що, чому і як гарно роблять конкуренти чи лідируючі організації
Предмет вивчення	потреби покупців	стратегії конкурентів	методи ведення бізнесу, задовольняючі потреби покупців
Об'єкт вивчення	товари і послуги	ринки і товари	методи ведення справ, а також товари
Основні обмеження	ступінь задоволеності покупців	діяльність на ринку	не обмежений
Значення для прийняття рішення	незначне	деяке	дуже велике
Основні джерела інформації	покупці	галузеві експерти і аналітики	лідируючі організації галузі, а також конкуренти

У вітчизняній практиці минулих років використання передового досвіду кращих підприємств було організовано в рамках соціалістичного змагання. Однак у бенчмаркінгу, що використовується в ринкових умовах, є важливі відмінності від впровадження передового досвіду через організацію соцзмагання в умовах централізованої економіки:

- соцзмагання, як правило, нав'язувало кращі зразки зверху, а бенчмаркінг проводиться на ініціативній основі;
- бенчмаркінг використовує передовий досвід не тільки аналогічних підприємств, але й підприємств інших галузей і сфер;
- бенчмаркінг не шукає найкращих зразків для наслідування, йому досить використати досвід діяльності, що за тими чи іншими параметрами виявився кращім, і на цій основі проводити поліпшення власної діяльності;

– бенчмаркінг здійснюється, як правило, безупинно, щоразу після впровадження тих чи інших нововведень проводиться новий пошук кращих зразків для передачі передового досвіду.

В Україні поширенню бенчмаркінгу переешкоджає ряд обставин: непрозорість ринку; недоступність відкритої інформації для порівняння; нерозвиненість методології та інфраструктури бенчмаркінгу в Україні; відсутність клубів для пошуку партнерів з бенчмаркінгу та фінансованих державою програм; відсутність методичної бази для його проведення.

Основним же недоліком, який відрізняє бенчмаркінг від інших методів, є те, що бенчмаркінг як метод ще відносно молодий. На сьогоднішній день досить мало фахівців, які мають достатній досвід для реалізації бенчмаркінг-проекту. Існують і деякі обмеження в доступі до інформації, без якої бенчмаркінг зовсім неможливий. Однак переваги бенчмаркінгу і позитивний ефект від його проведення компенсують можливі недоліки та проблеми.



Прикладом успішного впровадження технології бенчмаркінгу є сертифікація системи якості підприємства відповідно до стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції, яка виходить на міжнародний ринок. Найуспішнішими прикладами сертифікації українських підприємств за системою ISO є пивзавод «Оболонь», Луцький підшипниковий завод.

Грамотне використання бенчмаркінгу, а також наявність висококваліфікованих спеціалістів надає такі позитивні моменти:

- 1) підвищення ефективності роботи;
- 2) скорочення витрат на власні розробки (стратегії і процеси) за рахунок копіювання та доопрацювання чужих;
- 3) у партнерському бенчмаркінгу встановлення довірчих відносини між підприємствами-партнерами;
- 4) безперервне вдосконалення діяльності підприємства шляхом систематичного порівняння елементів діяльності з аналогічними елементами більш успішної діяльності іншого підприємства на макро- та микрорівнях.

Значну роль у пропаганді бенчмаркінгу в Україні відіграють зовнішні джерела інформації, консалтингові агентства, освітні установи та тренінгові центри, які повинні сприяти поширенню інформації про даний метод. Активному розвитку методики бенчмаркінгу повинні сприяти державні інститути і використовувані системи оподаткування та фінансового обліку, які відображають реальні дані про діяльність підприємств, оскільки бенчмаркінг заснований на фактичних даних і точному аналізі.

При цьому необхідно пам'ятати, що бенчмаркінг будується на відкритому партнерстві і взаємній зацікавленості сторін. Крім того, українські компанії повинні бути орієнтовані на світові стандарти і активно співпрацювати з іноземними партнерами, але при цьому враховувати інтереси і особливості національного бізнесу.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте цілі SPACE-аналізу.
2. Наведіть групи системних критеріїв оцінювання організації SPACE-аналізу.
3. За якою формулою визначають вектор позиції організації в SPACE-аналізі?
4. Які типи рекомендованих стратегій визначає стан вектора?
5. Визначить сутність та особливості поняття «стратегічна група конкурентів».
6. Наведіть етапи побудови карти стратегічних груп.
7. Сутність та процес еволюції бенчмаркінгу.
8. Типи та види бенчмаркінгу.
9. Принципи бенчмаркінгу.
10. Яке значення має бенчмаркінг в стратегічноорієнтованих дослідженнях?



ТЕСТИ

1. До етапів SPACE-аналізу, не відноситься:
 - 1) формування відповідної групи фахівців для проведення досліджень;
 - 2) розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
 - 3) внутрішній аудит організації;
 - 4) узгодження стратегій розвитку.
 - 5) аналіз системи мотивації персоналу.
2. Які групи системних критеріїв оцінювання організації не відносяться до SPACE-аналізу:
 - 1) економічний потенціал;
 - 2) конкурентні переваги;
 - 3) привабливість галузі;
 - 4) зовнішньоекономічні умови бізнесу;
 - 5) стабільність середовища.
3. До оцінювання економічного потенціалу організації SPACE-аналізу відносяться:
 - 1) цінова політика;
 - 2) рівень розвитку маркетингу;
 - 3) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
 - 4) рентабельність вкладеного капіталу;
 - 5) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі.
4. До типів стану вектора за результатами SPACE-аналізу не відносяться:
 - 1) конкурентний стан;
 - 2) консервативний стан;
 - 3) спрямовуючий стан;
 - 4) агресивний стан;
 - 5) оборонний стан.
5. Організації опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо:
 - 1) мають різну асортиментну структуру продукції;
 - 2) використовують однакові системи розподілу та однакову поведінку на ринку;

- 3) різний тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- 4) пропонують покупцям відмінні послуги й технічну допомогу в експлуатації;
- 5) задовольняють попит різноманітних споживачів.

6. До етапу проведення бенчмаркінгу не відносяться:

- 1) визначення важливих функцій або процесів, які потребують поліпшення у організації;
- 2) визначення найкращих компаній-лідерів;
- 3) вимірювання показників вашої організації;
- 4) вимірювання показників інших компаній.
- 5) вимірювання стану економіко-правового стану галузі;
- 6) використання отриманої інформації для поліпшення показників вашої організації.

7. Конкурентні переваги в SPACE-аналізі пропонується вимірювати за показниками:

- 1) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, стадія «життєвого циклу» галузі, стабільність прибутків галузі тощо;
- 2) темпи зростання (занепаду) економіки країни, вплив іноземного капіталу на розвиток галузі, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо;
- 3) норма прибутковості, виробничі витрати, рентабельність інвестицій, обсяги заборгованості, здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо;
- 4) динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, цінова політика, рівень розвитку маркетингу, рівень якості, тип та тіснота зв'язків із споживачами тощо;
- 5) рівень конкуренції; загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, динаміка змін частки ринку; структура асортименту продукції; ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо.

8. Привабливість галузі в SPACE-аналізі пропонується вимірювати за показниками:

- 1) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, стадія «життєвого циклу» галузі, стабільність прибутків галузі тощо;
- 2) темпи зростання (занепаду) економіки країни, вплив іноземного капіталу на розвиток галузі, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо;
- 3) норма прибутковості, виробничі витрати, рентабельність інвестицій, обсяги заборгованості, здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо;
- 4) динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, цінова політика, рівень розвитку маркетингу, рівень якості, тип та тіснота зв'язків із споживачами тощо;
- 5) рівень конкуренції; загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо.

9. Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) SPACE-аналізі пропонується вимірювати за показниками:

- 1) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, стадія «життєвого циклу» галузі, стабільність прибутків галузі тощо;
- 2) темпи зростання (занепаду) економіки країни, вплив іноземного капіталу на розвиток галузі, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо;
- 3) норма прибутковості, виробничі витрати, рентабельність інвестицій, обсяги заборгованості, здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо;
- 4) динаміка змін частки ринку, структура асортименту продукції; цінова політика, рівень розвитку маркетингу, рівень якості, тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо;
- 5) рівень конкуренції, загальна привабливість галузі, залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку, динаміка змін частки

ринку; структура асортименту продукції, ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини тощо.

10. За результатами SPASE-аналізу будується вектор позиції організації, який розраховується:

$$1) x = \text{ПГ} - \text{КП}; y = \text{ФС} + \text{СГ};$$

$$2) x = \text{ПГ} + \text{КП}; y = \text{ФС} - \text{СГ};$$

$$3) x = \text{ПГ} - \text{КП}; y = \text{ФС} - \text{СГ};$$

$$4) x = \text{КП} - \text{ПГ}; y = \text{ФС} - \text{СГ};$$

$$5) x = \text{КП} - \text{ПГ}; y = \text{СГ} - \text{ФС}.$$



ЗАВДАННЯ

1. Оцініть ситуацію, побудуйте матрицю SPASE-аналізу та запропонуйте стратегію для ПП «Афродіта». Проведіть аналіз з урахуванням таких даних:

Критерії	Оцінка, балів 0–5	Вага	Зважена оцінка, балів
I. Фінансова сила організації (ФС)			
1. Оборотність активів	4	0,15	
2. Фінансова стійкість	5	0,3	
3. Рентабельність активів	3	0,3	
4. Обсяги заборгованості	2	0,25	
Загальна оцінка критерію			
II. Конкурентоспроможність організації (КІТ)			
1. Частка організації на ринку	3	0,2	
2. Конкурентоспроможність продукції	3	0,3	
3. Цінова політика	5	0,5	
Загальна оцінка критерію			
III. Привабливість галузі (ТГ)			
1. Рівень прибутковості галузі	4	0,3	
2. Стадія життєвого циклу галузі	3	0,25	
3. Стан конкуренції в галузі	5	0,45	
Загальна оцінка критерію			
IV. Стабільність галузі (СГ)			
1. Ступінь впливу державного регулювання	2	0,2	
2. Темпи зростання економіки	3	0,3	
3. Маркетингові та рекламні можливості	4	0,5	
Загальна оцінка критерію			

Матриця SPASE-аналізу:

2. За результатами SPASE-аналізу (завдання 1) надайте пропозиції щодо напрямків застосування бенчмаркінгу ПП «Афродіта». Сформулюйте етапи проведення бенчмаркінгу ПП «Афродіта».




ЛІТЕРАТУРА

1. Багиев Г.Л. Бенчмаркінг – як функція й інструмент підприємницької діяльності : тези доповідей міжнародної наукової конференції «Маркетинг і культура підприємництва» / Г.Л. Багиев, И.А. Аренков, Ю.Н. Соловйова – Спб. : Изд-во СПбУЭФ, 2000. – Ч 1.
2. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики : підручник / З.М. Борисенко – Київ : Таксон, 2004. – 704 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – Київ : центр учбов. л-ри, 2009. – 440 с.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учеб. пособ. / М.И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
6. Furey T.R. Бенчмаркінг – ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку / Т.Р. Furey // Зарубіжні маркетингові дослідження. – № 1. – 2002. – С. 7–10.
7. Krokowski W. Порівняння з кращими у світі конкурентами. Бенчмаркінг в управлінні постачанням / W. Krokowski // Зарубіжні маркетингові дослідження. – № 7. – 2003. – С. 14–16 с.
8. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А.В. Череп, А.В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

РОЗДІЛ 7. МЕТОДИ СИТУАТИВНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання:

-  7.1. *Особливості SWOT -аналізу. Аналіз внутрішнього середовища організації.*
- 7.2. *Аналіз зовнішнього середовища організації. Побудова SWOT-матриці.*
- 7.3. *Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN.*
-



Ключові слова та поняття: SWOT-аналіз, внутрішнє середовище організації, загальні компетенції, виняткова компетентність, ланцюжок цінностей, матриця можливостей, матриця загроз, метод складання профілю середовища, вертикальні ланцюжки цінностей, система «KANBAN».

7.1. Особливості SWOT-аналізу.

Аналіз внутрішнього середовища (стану) організації

Ситуативний аналіз організації в основному стосується таких питань:

- Наскільки добре працює поточна стратегія?
- Які сильні і слабкі сторони організації, її можливості і загрози?
- Наскільки високий конкурентний статус організації?
- Чи є організація конкурентоспроможною за рівнем витрат виробництва?
 - З якими питаннями стратегічного порядку зіштовхується дана організація?
 - Чи володіє організація якими-небудь внутрішніми сильними моментами або винятковою компетентністю, що здатні зміцнити основу формованої стратегії? Якщо організація не характеризується яким-небудь видом виняткової компетентності, то чи в змозі організація перетворити одну зі своїх сильних сторін у виняткову компетентність?

– Якою мірою слабкі сторони негативно позначаються на конкурентній позиції організації, перешкоджають успішній реалізації компанією наявних можливостей. Наявність яких слабких сторін виступає причиною корегування стратегії?

– Реалізація яких можливостей реальна з погляду наявності в організації необхідних ресурсів і виробничого потенціалу?

– Яким загрозам ринку керівництву організації варто приділити саму пильну увагу і які стратегічні кроки повинні бути розпочаті при розробці ефективних заходів захисту?

Одним з найбільш визнаних інструментів стратегічного управління, який дозволяє проаналізувати можливі стратегії поведінки організації у ринковому середовищі, є SWOT-аналіз.



Акронім SWOT був вперше введений у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором K. Andrews. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на поданні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції.

У 1965 році чотири професори Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth, запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

У 1982 році професор Хайнц Вайхрих (Heinz Weihrich) опублікував роботу, у якій запропонував новий вид SWOT-моделі. Свою SWOT-модель він назвав як TOWS-матриця й розглядав її як концептуальну основу систематичного аналізу, що полегшує зіставлення зовнішніх загроз і можливостей із внутрішніми слабкостями й чинностями організації. Учений указав на необхідність побудови SWOT-матриць із певною періодичністю. Це повинно було дозволити відслідковувати зміни конкурентного середовища при побудові стратегій.

Далі, у роботах інших дослідників ця модель називається як розширена SWOT-модель, або як інтегрована SWOT-модель. Однак у більшості робіт зі стратегічного управління, як і раніше, можна зустріти термін «SWOT-аналіз», хоча вони використовують модель Вайхриха.

Застосовуваний для аналізу середовища метод СВOT (англ. SWOT) – сила (*strength*), слабкість (*weakness*), можливості (*opportunities*) і погрози (*threats*) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Загрози – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому. Можливості – це нові можливості, що відкриваються для організації в майбутньому.

Сила – це те, у чому організація процвітала, чи якась особливість, що надає їй додаткові можливості. Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування організації чи те, що їй не вдається порівняно з іншими, або те, що ставить її в несприятливі умови.

СВOT-аналіз ґрунтується на принципі стратегічної відповідності внутрішніх можливостей організації (її сильних і слабких сторін) і зовнішнього середовища (частково знаходить відображення в можливостях і загрозах організації).

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Вона робить постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається обстеженням внутрішніх сильних і слабких сторін організації.

Мета внутрішнього аналізу організації:

- визначити ресурси, загальні й основні (стрижневі) компетенції з метою їх подальшого розвитку і використання;
- оцінити, наскільки ефективно створений процес розвитку ціннісного ланцюжка;
- визначити слабкі сторони діяльності організації та врахувати їх під час реалізації майбутніх стратегій;
- оцінити якість продукту;
- проаналізувати фінансову діяльність, порівнявши її з показниками конкурентів;
- оцінити інвестиційний потенціал у випадку, якщо фінансування здійснюється із зовнішніх джерел;
- зробити попередню оцінку придатності, обґрунтованості й сприйнятливості майбутніх стратегій.

Компоненти внутрішнього аналізу:

1. Ресурсний аналіз. Ресурси бувають матеріальними та нематеріальними. Це фактори, які дозволяють організації здійснювати свою діяльність. Матеріальні активи – це запаси, матеріали, обладнання, будівлі, людські ресурси, фінанси і т.д. Нематеріальні – навички, знання, бренди, ділова репутація, патентні права і т.д. Нематеріальні ресурси виробляються в межах самої організації, тоді як матеріальні ресурси надходять в організацію із зовнішніх джерел. Останні придбаваються на ресурсних ринках в умовах конкурентної боротьби з організаціями, які діють на ринку галузі та за його межами. Тому відносини з постачальниками ресурсів можуть складати дуже важливу частину стрижневої компетенції організації.

2. Перевірка й аналіз компетенцій. Компетенції – це властивості, подібні навичкам, знанням, технологіям і відносинам, які притаманні конкурентам на ринку однієї галузі. Компетенції менш матеріальні, ніж ресурси, і тому їх важче оцінити. Найчастіше всього компетенції виникають усередині. Але можуть також виникати зовні шляхом співробітництва з постачальниками, дистриб'юторами або замовниками.

Загальні компетенції відрізняються від виняткових компетенцій тим, що вони не дають найкращого результату. Крім того, вони нічим не відрізняються від компетенцій своїх конкурентів у цій самій галузі.

Виняткова компетентність – це та діяльність, що організація здійснює особливо добре порівняно зі своїми конкурентами. Існує величезна кількість ознак, які характеризують виняткову компетентність: високий рівень виробництва, надзвичайно високий рівень контролю якості, високий рівень послуг, відносно велика кількість ноу-хау, які використовуються у виробництві з низькими витратами, виняткові можливості дизайну, здатність вибрати зручне місце розташування торговельних мереж, створення принципово нових товарів, більш уміле ведення торгівлі, відносно високий рівень технологічного виконання, більш швидке реагування на зміну запитів і смаків покупців, добре організований збут товарів, добре налагоджена робота зі споживачами.

Один з «комерційних секретів» першокласного стратегічного управління – це здійснення кроків з перетворення тієї або іншої сильної сторони організації в її виняткову компетентність.

Ресурси і компетенції організації пов'язані з організацією ціннісного ланцюжка. Тому операційний аналіз і дослідження координації видів діяльності, спрямованих на розвиток ланцюжка цінностей, мають дуже важливе значення.

3. Аналіз з використанням моделі ціннісного ланцюжка М. Портера, 1985 р. – допомагає менеджерам зрозуміти, наскільки ефективно й продуктивно розміщено та скоординовано виробничу діяльність у їхній організації. *Ланцюжок створення цінності – це інструмент аналізу потенційних джерел надання більшої цінності споживачам і виявлення ефектів синергізму.* Ціннісний ланцюг включає всі види діяльності організації, спрямовані на створення цінності для споживача.

«Ланцюжок цінностей» – це ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, і починається із забезпечення сировиною й триває в процесі виробництва частин і компонентів, складання й випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Аналіз «ланцюжка цінностей» виходить із припущення про те, що основною економічною метою організації є створення вартості товару, що перевищує реальні витрати його виробництва.

Цінність продукту можна збільшити двома способами:

1) змінюючи думку про продукт таким чином, щоб споживач погодився заплатити більш високу вартість за нього, а не за подібний продукт, який випускається іншими організаціями;

2) скорочуючи свої виробничі витрати до рівня нижчого, ніж витрати конкурентів.

У *«ланцюжку цінностей»* діяльність організації поділяється на дві частини:

– основну;

– допоміжну.

Кожний з видів діяльності може сприяти зниженню витрат, створенню бази для диференціації продукції й послуг. Досліджуючи процес крок за кроком, можна визначити, де підприємство конкурентоспроможне, а де – уразливе (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 – «Ланцюжок цінностей» М. Портера

Ланцюжок цінностей для організації дозволяє:

- вивчити зв'язки між різними ділянками усередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками й споживачами;
- виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреби споживача й успіху на ринку;
- провести відповідну порівняльну оцінку витрат організації й конкурентів (визначити, які види діяльності є головними, а які ефективніше здійснюються конкурентами).

Важливо відзначити, що ціннісний ланцюжок організації слід аналізувати не ізольовано, а у взаємозв'язку з постачальниками, розповсюджувачами і клієнтами. За допомогою методів аналізу ціннісного ланцюжка його порівнюють з ціннісним ланцюжком конкурентів. За результатами визначають переваги й недоліки альтернативних варіантів розміщення видів діяльності.

4. Аналіз продуктів і їх позицій на ринку. Під час внутрішнього дослідження цього напрямку вивчаються та аналізуються такі положення:

- продукти (послуги), вироблені організацією;
- частка ринку і конкурентоспроможність товару;
- різноманітність асортименту;
- ринкові дослідження і розробки;
- розробка нових продуктів;
- передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів;
- ефективний збут, реклама і просування товару на ринок;
- цінова політика;
- життєвий цикл основних продуктів;
- імідж, репутація і якість товару;
- прибутки, одержані внаслідок маркетингової діяльності.

Спосіб взаємодії організації зі своїми ринками є одним із найбільш важливих аспектів конкурентної стратегії.

5. Фінансовий аналіз і показники господарської діяльності. Наявність фінансових ресурсів чи їх відсутність є центральним питанням стратегічного розвитку всієї організації незалежно від її розміру. Під час аналізу фінансово-господарської діяльності організації рекомендовано провести аналіз: чисельності та оплати праці персоналу й ефективності використання

трудо­вих ре­сурсів; по­каз­ни­ків ви­ко­ри­стан­ня ос­но­в­них за­со­бів ор­га­ні­за­ції та е­фек­тив­но­сті ви­ко­ри­стан­ня ос­но­в­них фон­дів; фінан­со­вих ре­зу­ль­та­тів та скла­ду і струк­ту­ри ви­трат на ви­роб­ни­цтво про­дук­ції за де­кіль­ка ос­тан­ніх ро­ків; е­фек­тив­но­сті управ­лін­ня, по­каз­ни­ків лік­від­но­сті, ре­нта­бель­но­сті; фінан­со­вої ста­біль­но­сті.

Вис­нов­ки за ре­зу­ль­та­та­ми ана­лізу фінан­со­во-го­спо­дар­сь­ко­го ста­ну ор­га­ні­за­ції да­ють змо­гу ви­зна­чи­ти здат­ність ор­га­ні­за­ції фінан­су­ва­ти свої і­с­ну­ючі й май­бутні стра­те­гії.

6. *Лю­дські ре­сурси й ор­га­ні­за­ційна куль­ту­ра.* Лю­дські ре­сурси – один із го­лов­них ви­дів ре­сурсів в будь-я­ко­му ор­га­ні­за­цій­но­му про­це­сі. Ти­пові ха­рак­те­ри­сти­ки під час пе­ре­ві­рки лю­дських ре­сурсів в­клю­ча­ють такі па­ра­мет­ри:

- кіль­кість служ­бов­ців, яка ви­зна­чається за рі­з­ни­ми кри­те­рі­я­ми облі­ку: за­галь­на кіль­кість, кіль­кість по від­ді­лах, за роз­мі­щен­ням, за ква­лі­фі­ка­цією, за по­са­до­вим ран­гом в іє­ра­р­хі­чній струк­ту­рі, за ві­ком, за ста­жем, за ста­те­вою чи ет­ні­чною на­ле­ж­ністю;

- ви­трати на пра­ців­ни­ків – за­звичай ви­мі­рю­ю­ться заробіт­ною пла­тою та до­дат­ко­вим «на­ван­та­жен­ням» (держ­стра­ху­ван­ня то­що);

- ор­га­ні­за­ційна струк­ту­ра і мі­сце спів­ро­біт­ни­ків у ній;

- про­це­ду­ри при­йня­ття на ро­боту і під­бо­ру кадрів, е­фек­тив­ність цих про­це­дур;

- якість й е­фек­тив­ність про­грам під­го­тов­ки і роз­ви­тку;

- рів­ень мо­ти­ва­ції та мо­раль­но­го ста­ну спів­ро­біт­ни­ків;

- ха­рак­те­ри­сти­ка пра­ців­ни­ка або ха­рак­те­ри­сти­ка ви­роб­ни­чих від­но­син між ад­мі­ні­стра­цією та служ­бов­цями;

- внут­рішні і зов­нішні ор­га­ні­за­ційні ме­ре­жі, ст­во­рені спів­ро­біт­ни­ка­ми ор­га­ні­за­ції (їхня е­фек­тив­ність);

- мо­ні­то­ринг (спос­те­ре­жен­ня) е­фек­тив­но­сті і­с­ну­ю­чої полі­ти­ки кадрів і про­це­су кон­тро­лю.

7. *Ор­га­ні­за­ційна куль­ту­ра – це пе­ре­ко­нан­ня, зви­чаї, дос­від та об­раз ми­с­лен­ня, на­бу­ті і по­ді­лю­вані лю­дь­ми, які пра­цю­ють раз­ом і про­во­дять раз­ом ве­ли­ку кіль­кість ча­су.* Це ком­п­лек­с до­пу­щен­ь, які лю­ди при­йма­ють без­за­пе­ре­чно в про­це­сі спіл­ку­ван­ня. На ви­ди­мо­му рів­ні куль­ту­ра гру­пи лю­дей на­бу­ває фор­ми ри­ту­алів, сим­во­лів, мі­фів, ле­генд, мо­в­них сим­во­лів й

артефактів.

Важливі фактори формування організаційної культури:

- світогляд засновників організації, особливо якщо вони достатньо сучасні;
- характер діяльності організації і характер галузі, у якій вона функціонує;
- характер міжособистих і виробничих відносин;
- прийнятий стиль управління (наприклад, ступінь автократичності чи демократичності);
- національний чи регіональний характер ринку, на якому діє організація. Цей фактор впливає на дистанцію влади, що, у свою чергу, впливає на культуру;
- проведення та підтримання заходів неформального спілкування;
- ступінь прояву ініціативи;
- залежність організації від технологій та їх виду (запровадження електронної пошти, наприклад, виявило сильний вплив на культуру окремих закладів).

7.2. Аналіз зовнішнього середовища організації.

Побудова SWOT-матриці

Ринкова можливість – один з факторів, що впливає на вибір стратегії організації. Однак існує суттєва розбіжність між можливостями даної галузі та можливостями даної організації. Не кожна організація галузі може скористатися кожною зручною нагодою – частина компаній завжди краще підготовлені, ніж інші, а деякі навіть і не намагаються вступити у боротьбу.

Можливості, які вже існують та можуть з'явитися в галузі, відповідають можливостям даної організації, якщо в результаті їхньої реалізації організація здатна досягти або вже досягла переваги серед конкурентів.

Розробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть стати перешкодами. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Чи, навпаки, вдало відвернена за-

гроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути саме цю загрозу.

Матриця можливостей. Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки вміти виявляти загрози й можливості, але і вміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію організації. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Матриця можливостей

Вірогідність використання можливості	Ступінь впливу		
	сильний	помірний	малий
Висока	поле ВС	поле ВП	поле ВМ
Середня	поле СС	поле СП	поле СМ
Низька	поле НС	поле НП	поле НМ

Отримані у середині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості, що потрапляють на СМ, НМ і НП, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на інші поля, можна, якщо в організації є досить ресурсів.

Матриця загроз. Схожа матриця складається для оцінки загроз (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Матриця загроз

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичне становище	важке становище	легкі поранення
Висока	поле ВР	поле ВК	поле ВВ	поле ВЛ
Середня	поле СР	поле СК	поле СВ	поле СЛ
Низька	поле НР	поле НК	поле НВ	поле НЛ

Ті загрози, що потрапляють на поля ВР, ВК і СР, становлять дуже велику небезпеку для організації й вимагають обов'язкового негайного

усунення. Загрози ВВ, СК і НР також повинні знаходитися в полі зору керівництва й усуватися найпершими. Щодо загроз, які знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний підхід до їхнього усунення. Хоча при цьому не ставиться задача їхнього негайного усунення. Загрози, що залишилися на інших полях, також не повинні випадати з поля зору, необхідно уважно їх відслідковувати.

Метод складання профілю середовища. Поряд з наведеними вище методами, для аналізу середовища може бути застосовано метод складання його профілю. Даний метод зручно використовувати для складання профілю макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Таблиця профілю середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на організацію, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				
.....				
<i>n</i>				

У таблицю профілю середовища вписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним способом надається оцінка:

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

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для організації.

За цією оцінкою керівництво може визначати, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їхньої організації, і от-

же, заслуговують найсерйознішої уваги, а які фактори заслуговують на меншу увагу.

Для більш детального аналізу факторів, які формують окремі складові SWOT-аналізу, доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії та продавати формі табл. 7.4.

Таблиця 7.4 – Форма для проведення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка організації			
	можливості		загрози		сильні сторони		слабкі сторони	
	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові
I. Залежні від діяльності організації 1.1. Кваліфікація персоналу 1.2. Частка ринку організації 1.3. Сучасне технологічне переозброєння 1.п.								
II. Незалежні від діяльності організації 2.1. Сезонність попиту 2.2. Збільшення кількості конкурентів 2.3. Науково-технічний прогрес 2.т.								

Приклад можливих сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз ринку подано в табл. 7.5.

Таблиці 7.5 – Приклад потенційних сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз ринку

Потенційні сильні сторони організації	Потенційні слабкі сторони організації
Досконалість у певній галузі	Відсутність чіткого стратегічного напрямку
Відповідні фінансові ресурси	Застаріле обладнання
Висока конкурентоспроможність	Низька рентабельність
Гарна репутація у покупців	Недостатньо високий рівень керівництва
Визнаний лідер на ринку	Проблеми у виконанні деяких ключових операцій, недостатній рівень компетенції
Грамотно розроблені функціональні стратегії	Незадовільна робота з упровадження стратегії
Економія масштабу	Обтяженість вирішенням внутрішніх виробничих проблем
Іноваційні розробки	Відставання в інноваційних розробках
Відповідна технологія	Занадто вузький асортимент вироблених товарів і послуг
Переваги за рівнем витрат виробництва	Невиразний імідж
Відносно гарна реклама	Відносно слабка мережа розподілу
Упровадження нових товарів	Рівень маркетингу нижче середнього
Висококваліфіковане керівництво	Нездатність профінансувати необхідні зміни в стратегії
Ефект кривої досвіду	Собівартість продукції вища за середній рівень в галузі
Відносно високі можливості виробництва	Низька кваліфікація персоналу
Винятково високий рівень технологічного виконання	Низька якість продукції
Видатна компетентність	Немає чітких стратегічних напрямків
Адекватні фінансові ресурси	Застаріле обладнання
Висока кваліфікація	Конкурентна позиція, що погіршується
Добре враження, що склалося від організації в покупців	Низька прибутковість
Визнаний лідер ринку	Нестача управлінського таланту і глибини володіння проблемами
Добрий стратег у функціональних сферах діяльності організації	Відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності
Можливість одержання економії від зростання обсягу виробництва	Погано зарекомендована стратегія організації
Захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску	Внутрішні виробничі проблеми
Перевага у сфері витрат	Уразливість стосовно конкурентного тиску

Організація може доповнити кожну з чотирьох частин наведеного списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відбивають конкретну ситуацію, у якій вона знаходиться.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складено, формується SWOT-матриця (рис. 7.2).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. та ін. Рішення: використувати?	Загрози 1. 2. та ін. Рішення: пом'якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. та ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	поле СіМ Рішення: використувати? яким чином? (перелік заходів)	поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. та ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	поле СлМ Рішення: вирішити, наскільки «доступні» можливості, що їх надає середовище (перелік заходів)	поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рисунок 7.2 – SWOT-матриця



SWOT-аналіз був вперше введений в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором К. Andrews. Спочатку SWOT-аналіз був зоснований на поданні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції.

У 1965 році чотири професори Гарвардського університету – Leraned, Christensen, Andrews, Guth, запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (започатковими буквами прізвищ авторів), яка основана на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

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

- поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін організації з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей організації за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю організації. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку організації.

Розвитком SWOT-аналізу є SNW-підхід (сильна, нейтральна позиція, слабка). SNW – це аббревіатура трьох англійських слів, два з яких вже згадувалися, а N-Neutral означає нейтральну позицію, тобто, поряд із сильними та слабкими сторонами діяльності організації, додається особлива – нейтральна сторона.

7.3. Вертикальні ланцюжки цінностей. Система KANBAN

У рамках комплексного аналізу мікросередовища організації використовуються також вертикальні ланцюжки цінностей, які, на відміну від аналізу ланцюжка цінностей конкретної організації, об'єднують увесь процес виробництва й розподілу продукції.

Ланцюжок цінностей організації-виробника входить у набагато переважаючу її систему діяльності, яка містить ланцюжок цінностей постачальників на початку й кінцевих споживачів або дистриб'юторів наприкінці (рис. 7.3).

Ланцюжок цінностей попередньої діяльності ↓	Ланцюжок цінностей організації ↓	Ланцюжок цінностей, що впливає за межами діяльності розглянутої організації ↓	Ланцюжок цінностей покупців/кінцевих споживачів ↓
Діяльність, витрати й прибуток постачальників	Діяльність, витрати й прибуток організації	Діяльність, витрати й прибуток організації – дистриб'юторів	Діяльність, витрати й прибуток покупців/кінцевих споживачів

Рисунок 7.3 – Вертикальні ланцюжки цінностей

Точна оцінка конкурентоспроможності організації припускає, що менеджери організації знають і розуміють весь процес створення вартості (систему), а не тільки ланцюжок цінностей своєї організації; щонайменше це означає, що вони беруть до уваги ланцюжки цінностей постачальників і дистриб'юторів (якщо такі є).

Ланцюжок цінностей постачальників необхідний через те, що:

- їх діяльність спрямована на створення й поставку продукції, використовуваної в ланцюжку цінностей організації;
- якість продукції постачальників і витрати на її виробництво впливають на загальні витрати організації й/або її можливості.

Конкурентні позиції організації і її конкурентна перевага усе більше визначається тим, наскільки чітко організація може організувати всю цю систему.

Концепція ланцюжка цінностей дозволяє:

- краще зрозуміти джерела конкурентної переваги організації;
- усвідомити роль конкуренції в забезпеченні конкурентної переваги;
- виявити джерела виграшу на рівні витрат та резерви для їх диференціації;
- визначити місце організації в системі ланцюжків цінностей та оптимізувати зв'язки усередині цієї системи.

Зв'язки, наведені в ланцюжку цінностей, не тільки з'єднують різні види діяльності організації, але й обумовлюють взаємну залежність органі-

зації, каналів збуту. Організація може добитися конкретної переваги, краще організовуючи ці зв'язки.

Прикладом організації таких зв'язків може слугувати використовувана на ряді японських організацій система «КАНБАН». Мікрологістична система KANBAN (у перекладі з японського – «карта») являє собою першу реалізацію «тягнучих» мікрологістичних систем у виробництві, на впровадження якої від початку розробки у організації Toyota пішло близько 10 років.

У системі KANBAN поєднуються особливості системи «вчасно в термін», зокрема, малий розмір запасу й окремі виробничі одиниці. Системи частіше застосовуються при регулярному випуску більших обсягів продукції, але менш придатні для дорогих або великих виробів (витрати на їхнє зберігання на складі або доставку високі).

Мікрологістична система KANBAN, уперше застосована корпорацією Toyota Motors у 1972 р. на заводі «Такахама» (м. Нагоя, Японія), являє собою систему організації безперервного виробничого потоку, здатного до швидкої перебудови і такого, що практично не потребує страхових запасів. Сутність системи KANBAN полягає в тому, що всі виробничі підрозділи заводу, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються ресурсами в кількості й у строки, які необхідні для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

Таким чином, на відміну від традиційного підходу до виробництва, «структурний підрозділ – виробник» не має загального твердого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу в межах замовлення підрозділу організації, що здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

Засобом передачі інформації в системі є спеціальна картка «KANBAN» у пластиковому конверті. Поширено два види карток: відбору й виробничого замовлення. У картці відбору вказується кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), яка повинна бути взята на попередній ділянці обробки (складання), у той час як у картці виробничого замовлення – кількість деталей, яка повинна бути виготовлена (зібрана) на попередній технологічній стадії. Ці картки циркулюють як усередині підприємств організації Toyota, так і між корпорацією та організаціями, що співробітничать із нею, а також у філіях організацій. Таким чином, картки «KANBAN» несуть

інформацію про вироблену кількість ресурсів, що витрачаються, і продукцію, що дозволяє реалізувати концепцію «точно в термін».

Система KANBAN відчутно зменшує запаси матеріальних ресурсів на вході й незавершене виробництво на виході, дозволяючи виявляти «вузькі місця» у виробничому процесі. Коли проблема вирішена, обсяг буферних запасів знову знижується, поки не виявиться наступне «вузьке місце». Таким чином, дана система дозволяє встановити баланс у ланцюзі поставки шляхом мінімізації запасів на кожному етапі.

Практичне використання системи KANBAN, а потім її модифікованих версій дозволяє значно поліпшити якість продукції, що випускається, скоротити логістичний цикл, суттєво підвищивши тим самим оборотність обігового капіталу організацій, знизити собівартість виробництва, практично виключити страхові запаси й значно зменшити обсяг незавершеного виробництва.

Аналіз світового досвіду застосування мікрологістичної системи KANBAN багатьма відомими машинобудівними організаціями показує, що вона дає можливість зменшити виробничі запаси на 50 %, товарні – на 8 % при значному прискоренні оборотності обігових коштів і підвищенні якості готової продукції.



Разом з тим досвід провідних західних корпорацій свідчить, що вміст мікрологістичних систем рефлексивно залежить від загальної логістичної стратегії фірми і саме ця взаємодія є джерелом додаткових конкурентних переваг. Наприклад, в основі організації виробництва на фірмі Toyota лежить стратегічно інший, порівняно з іншими країнами, у тому числі й Україною, підхід до вибору самої мети виробництва. Це – безперервне пристосування всієї виробничої системи підприємства до запитів ринку, орієнтація на кожного конкретного споживача.

Основна умова результативності системи KANBAN на Toyota полягає в організації безперервного виробничого потоку так, щоб зберігати здатність до швидкої перебудови при зміні попиту і щоб це практично не вимагало запасів «на складі». Японські управлінці перейшли від умов вироб-

ництва продукції великими партіями до умов безперервно-потокової системи багатопредметного виробництва малими партіями.

Конкурентна перевага зарубіжних фірм ще й у тому, що вони відносно давно використовують логістичні підходи, тоді як українські підприємці роблять тільки перші кроки в цьому напрямку, при цьому звісно, стикаючись з цілим рядом труднощів і проблем.

Труднощі становлення логістичної стратегії фірм та формування на цій основі конкурентних переваг обумовлені частково і нестабільністю економіки України та політики Уряду.

Разом з тим найбільш важливі проблеми логістики у вітчизняному підприємництві можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні:

- невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах;
- нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування;
- недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України;
- відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики;
- нераціональний розвиток товаропровідних структур; великий моральний і фізичний знос виробничого устаткування;
- Слабко розвинена транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам;
- практична відсутність мережі сучасних доріг;
- низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства;
- недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

До суб'єктивних проблем можна віднести:

- відсутність кваліфікованих фахівців з логістики;
- потенційне небажання вищого керівництва організацій та менеджерів в цілому змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької

правової й управлінської культури;

- «спонтанна» взаємодія тіньових, сірих, офшорних та легальних економічних потоків, які проходять через виробничі ланцюжки вітчизняних фірм.

Якщо ж виходити з ідеалізованої ситуації, то для того, щоб впровадити зарубіжний досвід застосування системного управління логістичною діяльністю на вітчизняних підприємствах, необхідно:

- налагодити довірливі *online* відносини з постачальниками як з партнерами та підвищити їх відповідальність за якість;
- забезпечити відповідність між кількістю поставок і потребою в них;
- використовувати досвід системи «логістичних» договорів, де поставанням вантажів сировини, комплектуючих тощо займається не виробник сировини або комплектуючих, а логістично адекватні аутсорсингові торгові компанії;
- працювати в певних випадках з одним постачальником, який взаємодіє з іншими у відповідній мережі.

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на турбулентних ринках необхідно звернути першочергову увагу на конкурентні переваги, створені на основі комплексної логістичної діяльності: стратегічної, тактичної та поточної.

Така потреба обумовлюється змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і відповідно появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності. Залучення потенціалу логістики та її практичних галузевих інструментів обумовлено потребою подолання бар'єрів входу на ринки розвинутих економік та «паралельною» умовою оптимального збереження своїх позицій на вітчизняних ринках.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте головні питання, що розкривають ситуативний аналіз організації.
2. Які складові SWOT-аналізу Ви знаєте?

3. Перелічіть компоненти внутрішнього аналізу.
4. Поясніть сутність аналізу ціннісного ланцюжка .
5. Як будується матриця можливостей?
6. Як будується матриця загроз?
7. Поясніть сутність методу складання профілю середовища.
8. Наведіть складові вертикального ланцюжка цінностей.
9. Які висновки можна зробити за результатами побудови та аналізу вертикального ланцюжка цінностей?
10. Мета створення системи KANBAN.



ТЕСТИ

1. Чим відрізняється STEP-аналіз від SWOT-аналізу?
 - 1) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
 - 2) предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP-аналізу – тільки її зовнішнє середовище;
 - 3) SWOT-аналіз являє собою аналіз сил і слабкостей організації, а STEP-аналіз її можливостей і зовнішніх загроз;
 - 4) SWOT-аналіз є складовою STEP-аналізу;
 - 5) SWOT-аналіз та STEP-аналіз є не пов'язаними між собою інструментами стратегічного аналізу.
2. SWOT-аналіз включає в себе:
 - 1) аналіз можливостей організації і вірогідних загроз;
 - 2) аналіз сильних і слабких сторін в діяльності організації в порівнянні з конкурентами;
 - 3) аналіз макросистеми ринку і конкретних цільових ринків;
 - 4) аналіз сильних і слабких сторін та можливостей і вірогідних загроз організації;
 - 5) аналіз вертикального ланцюжка цінностей.
3. До факторів внутрішнього середовища організації, які можна класифікувати як слабкі сторони, не відноситься:
 - 1) вузька виробнича спеціалізація;

- 2) кредиторська заборгованість;
 - 3) сповільнене зростання ринку (попиту);
 - 4) відсутність додаткових сервісних послуг;
 - 5) низька якість продукції, погана реклама.
- 4.** Оберіть фактор внутрішнього середовища організації, який можна класифікувати як сильну сторону:
- 1) можливість виходу на нові ринки;
 - 2) залучення іноземного інвестора (капіталу);
 - 3) наявність фінансових ресурсів;
 - 4) приріст кількості споживачів продукції в галузі;
 - 5) зниження цін на сировину;
 - 6) пільгове оподаткування бізнесу;
- 5.** Для оцінювання і відбору факторів формування можливостей і загроз організації в зовнішньому оточенні використовують:
- 1) матриці можливостей і загроз;
 - 2) метод (матриці) McKinsey;
 - 3) метод (матрицю) БКГ;
 - 4) теорію ймовірності;
 - 5) економіко-математичне моделювання.
- 6.** Які чинники, на Вашу думку, як загрози для успіху в організації у зовнішньому середовищі підприємств:
- 1) висока собівартість продукції;
 - 2) вузька виробнича спеціалізація;
 - 3) відсутність конкурентів;
 - 4) збільшення конкурентного тиску;
 - 5) низька рентабельність продукції.
- 7.** Оберіть правильне рішення, яке необхідно здійснити в межах сектора СіМ (сильні сторони організації – можливості) в SWOT-матриці:
- 1) використовувати, яким чином?
 - 2) ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів;
 - 3) наскільки «доступні» можливості, що їх надає середовище;
 - 4) «тримати удар», чи є «сили»?
- 8.** Які рекомендації щодо розробки стратегії необхідно надати в секторі СлЗ (слабкі сторони організації – загрози) в SWOT-матриці:

- 1) розробка стратегій подолання слабкостей організації за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- 2) потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- 3) існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкостей організації;
- 4) передбачення стратегій використання сильних сторін організації з метою пом'якшення (усунення) загроз.

9. Вертикальні ланцюжки цінностей – це:

- 1) комплексний аналіз ланцюжка цінностей конкретної організації з аналізом усього процесу виробництва й розподілу продукції;
- 2) аналіз ланцюжка цінностей конкретної організації;
- 3) аналіз ланцюжка цінностей постачальників;
- 4) аналіз ланцюжка цінностей покупців/ кінцевих споживачів;
- 5) аналіз ланцюжка цінностей організації – дистриб'юторів.

10. Ланцюжок цінностей постачальників є необхідним через те, що:

- 1) діяльність постачальників спрямована на створення й поставку продукції, якість продукції постачальників і витрати на її виробництво впливають на загальні витрати організації або її можливості;
- 2) дозволяє вивчити зв'язки між різними ділянками усередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками й споживачами;
- 3) дозволяє виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреби споживача й успіху на ринку;
- 4) дозволяє провести відповідну порівняльну оцінку витрат організації й конкурентів (визначити, які види діяльності є головними, а які ефективніше здійснюються конкурентами);
- 5) діяльність постачальників спрямована на створення й поставку продукції, що є основою конкурентоспроможності.



ЗАВДАННЯ

1. Ваше підприємство, ПП «Фортуна», спеціалізується на виробництві м'ясних делікатесів, а саме виробництві чотирьох основних видів м'ясної продукції: копчені делікатеси, в'ялені делікатеси, ковбасні вироби, запечені вироби (карбонат, домашня ковбаса та ін.). Все виробництво ґрунтується на оригінальних рецептах. ПП «Фортуна» немає власної зареєстрованої торговельної марки, хоча працює на ринку більш 5 років. Продукція виробляється за закордонною технологією (устаткування закуплене в 2000 р. і працює на 70 % потужності). Ви працюєте тільки з вітчизняними постачальниками сировини. Для покращення збуту на підприємстві існує система доставки продукції замовнику.

Частина регіонального ринку, контрольованого підприємством, складає 4,7 %. Порівняльний аналіз цінової політики конкурентів вказує на значну перевагу ПП «Фортуна», тому що середній рівень цін на 18–20 % нижче, ніж у конкурентів, що водночас ніяк не позначаються на якості продукції. На підприємстві працює 18 робітників, середня заробітна плата яких складає 1000 грн.

Для виробництва не потрібні висококваліфіковані кадри. Підприємство не має власної роздрібною торговою мережі. В даний час основний об'єм м'ясо-копчених і ковбасних виробів, що продаються на ринку Харкова й області (більш 40 %), виробляється такими головними конкурентами: Харківський, Салтівський, Чугуївський, Ольховський м'ясокомбінати. Імпортні м'ясопродукти складають на ринку не більше 5–7 %. З інших регіонів України привозяться більше ніж 15–20 % ковбас і копченостей, і більше 35 % продукції виробляється в цехах, тому спостерігається висока цінова конкуренція.

На основі відомої інформації і макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на даний момент, Вам необхідно побудувати для ПП «Фортуна» матриці можливостей і загроз.

2. Ви – директор приватної фірми «ТЕТРА», що спеціалізується на виробництві учнівських зошитів. Продукція виробляється на вітчизняній технологічній лінії. Устаткування випущено у 1990 р., капітальний ремонт зроблено у 2000 р., робота ведеться із середнім завантаженням у 71 % потужності.

Частка регіонального ринку, контрольованого підприємством, 3,1 %. Ціна продукції на 7 % перевищує ціну на вітчизняні аналоги, але на 20 % нижче імпортних аналогів. Якість продукції вища, ніж якість вітчизняних аналогів і трохи нижча закордонних. Бар'єри на вході в галузь досить високі через вартість устаткування. Уся сировина і матеріали для виробництва продукції закупаються у вітчизняних постачальників. Підприємство має власну роздрібну торгову мережу.

На підставі відомої інформації і макроекономічної ситуації, що склалася в економіці України на даний момент, Вам необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони, можливості і загрози приватної фірми «ТЕТРА» методом SWOT-аналізу, запропонувати для неї оптимальну стратегію розвитку.



ЛІТЕРАТУРА

1. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. – М. : КНОРУС, 2005. – 240 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Гардарика, 2000. – 296 с.
3. Волкогорова О.Д. Стратегический менеджмент : учебник / О.Д. Волкогорова, А.Т. Зуб. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання : навч. посібник / В.Г. Герасимчук ; Київський нац. економічний ун-т. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ-ри, 2011. – 440 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
7. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.

РОЗДІЛ 8. МЕТОДИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Основні питання:

8.1. *Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).*



8.2. *Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абеля.*

8.3. *Матриця McKinsey (матриця General Electric).*

8.4. *Модель Shell/DPM – матриця спрямованої політики. Модель Хофера-Шендела.*

8.5. *Матриця життєвого циклу Arthur D. Little.*

8.6. *Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).*



Ключові слова та поняття: матриця, портфельний аналіз, портфель (portfolio) бізнесу, стратегічна зона господарювання, локальний критерій, системний критерій, матриця БКГ, модель «продукт – ринок» І. Ансоффа, тривимірна матриця Д. Абеля, матриця McKinsey (матриця General Electric), модель Shell / DPM – матриця спрямованої політики, модель Хофера-Шендела, матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little, модель стратегічного аналізу (база даних PIMS).

8.1. Сутність портфельного аналізу.

Матриця Бостонської консалтингової групи

Для оцінки позицій підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі, та розробки стратегій використовуються різні методи, але особливий інтерес становлять якісні методи оцінки.

Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування організації в конкурентному середовищі є матричні методи. Матричний під-

хід завоював високу популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності організації. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності організації. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників.

Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких організації або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

У моделях різних консалтингових організацій використовуються різні набори змінних на основі двовимірних матриць, у яких по одній осі фіксують значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Стратегічний аналіз диверсифікованої організації отримав назву портфельного аналізу.



Поняття «портфель (portfolio) бізнесу» використовують для визначення більш (чи менш) різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво організації ідентифікує й оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрямки або скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проекти.

Головною перевагою портфельного аналізу є:

- можливість логічного структурування і наочного відображення стратегічних проблем організації;
- відносна простота подання результатів;
- акцент на якісні сторони аналізу.

Головною метою аналізу є:

- узгодження бізнес-стратегій і розподіл грошових ресурсів між господарськими підрозділами організації;
- розподіл кадрових і фінансових ресурсів між підрозділами;

- проведення реструктуризації організації;
- допомога менеджерам зрозуміти бізнес, створити чітку картину формування витрат і прибутків диверсифікованої організації. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і загроз для кожного підрозділу; дає наочне уявлення про те, що окремі частини бізнесу дуже взаємозалежні, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин; дає можливість збалансувати такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання;
- підвищення своєї конкурентоспроможності за рахунок взаємодоповнення, синергізму, що надає додаткові переваги, які неможливо досягти за умов, коли «стратегічний портфель» є простою сумою окремих планів розвитку наявних напрямків стратегічних зон господарювання (СЗГ);
- визначення інвестиційних пріоритетів та основи для розподілу ресурсів, щоб досягти більшої ефективності їхнього використання.

Об'єктом портфельного аналізу є «стратегічна зона господарювання» (СЗГ). Будь-яка СЗГ характеризується певним видом попиту, також певною технологією. У процесі стратегічного аналізу організація оцінює перспективи того чи іншого напрямку діяльності.

Виділяють шість етапів проведення будь-якого аналізу портфеля бізнесів:

1. Всі види діяльності організації (номенклатура продукції) розподіляються на стратегічні одиниці бізнесу.

Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесу, що повинен починатися на рівні окремого продукту і завершуватися на верхньому рівні організації.

2. Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.

3. Третій етап – визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, для того щоб мати ясність стосовно збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля.

4. Четвертий етап – збір й аналіз даних проводиться у багатьох напрямках, хоча й виділяють чотири найбільш важливі:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру і ступеня ризику тощо;

- конкурентна позиція організації в галузі, а також загальна конкурентна позиція організації, оцінювана за особливими шкалами для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності;

- можливості і загрози, що оцінюються стосовно організації;
- ресурси і кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності в організації потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

5. П'ятий етап – побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе спрогнозувати майбутній стан матриць і відповідно визначити очікуваний бізнес-портфель організації.

6. Шостий етап – розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці, і господарські підрозділи зі схожими стратегіями об'єднуються в однорідні групи.

Управління оцінює стратегії всіх підрозділів, виходячи з їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, які потрібні кожному підрозділу, за допомогою матриць портфельного аналізу.

Зараз існує досить широкий вибір видів (десятки) моделей аналізу та планування «портфеля» організації, де використовуються локальні або системні критерії вибору окремих СЗГ для включення або виведення їх з «портфеля».

Локальний критерій – це оцінка (за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами) відносної важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконанні певної стратегії чи заходу з точки зору їхнього внеску у формування системного критерію.

Системний критерій – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості параметра СЗГ, визначеного як система факторів і шляхів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії або заходу) з точки зору внеску цього параметра в досягнення загальної мети організації.

Локальні критерії визначають у такому порядку:

- знаходять показники, які б адекватно визначали характеристики фактора;

- встановлюють інтервали допустимих коливань показників;

- обчислюють ці показники за фактично здійсненою роботою;
- знаходять експертні оцінки причин формування досягнутих кількісних характеристик локальних критеріїв.

У разі використання якісних характеристик локальних критеріїв в основному застосовуються експертні методи оцінки на основі шкал інтервалів або порядкових шкал. При цьому значного поширення набувають методи ранжування, парних порівнянь або безпосередньої оцінки.

Відокремивши системні та локальні критерії, можна побудувати майже необмежену кількість матриць для аналізу СЗГ з різних точок зору, що забезпечує точність у формуванні «портфеля» організації.

У «портфельному» аналізі СЗГ розглядається як будівельний блок «портфеля» організації, що дає змогу здійснювати їх взаємозамінність (модульний принцип) залежно від характеристик та обраних стратегій.

Для кожної СЗГ можуть бути застосовані стратегії в діапазоні: стандартні стратегії, що розробляються для СЗГ, орієнтовані на споживання однорідної продукції (вугілля, нафта, електроенергія, чавун тощо), стандартні стратегії з «косметичним» коригуванням щодо змін у рекламі, маркетингу тощо, спеціальні стратегії для окремих (як правило, великомасштабна) СЗГ, змішаний варіант для поліпродуктових підприємств (найчастіше конгломератів).

Серед матриць стратегічного управління потрібно, насамперед, виділити такі матриці: Бостонської консалтингової групи (БКГ), McKinsey, АДЛ, Шелл, Ансоффа і тривимірна матриця Абеля.

Всі ці моделі широко використовуються в організаціях у процесі стратегічного аналізу навколишнього середовища, але ефективність проведення аналізу, його адекватність за допомогою тієї або іншої матриці багато в чому залежить від стратегічної ситуації, в якій перебуває організація.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) розроблена в 60-их роках.

Даний метод дозволяє приймати рішення стосовно вкладень на довгострокову перспективу в організаціях, які виробляють різні продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи зростання й різні частки ринку.



Бостонська консалтингова група («The Boston Consulting Group») – провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на управлінському консалтингу. Засновник компанії Брюс Д. Хендерсон (1915–1992) відомий як автор моделі оцінки асортименту «Матриця БКГ».

У 2015 р. The Boston Consulting Group зайняла 2-ге місце в рейтингу 100 кращих роботодавців США, який щорічно публікує Fortune.

В основі матриці БКГ лежить визначення експертами майбутніх темпів зростання і частки ринку порівняно з часткою основного конкурента та зіставлення різних стратегічних зон господарювання, у яких функціонує організація.

Матриця БКГ, що подана на рис. 8.1, являє собою відображення позиції конкретного бізнесу в стратегічному просторі, що задається двома координатними осями.

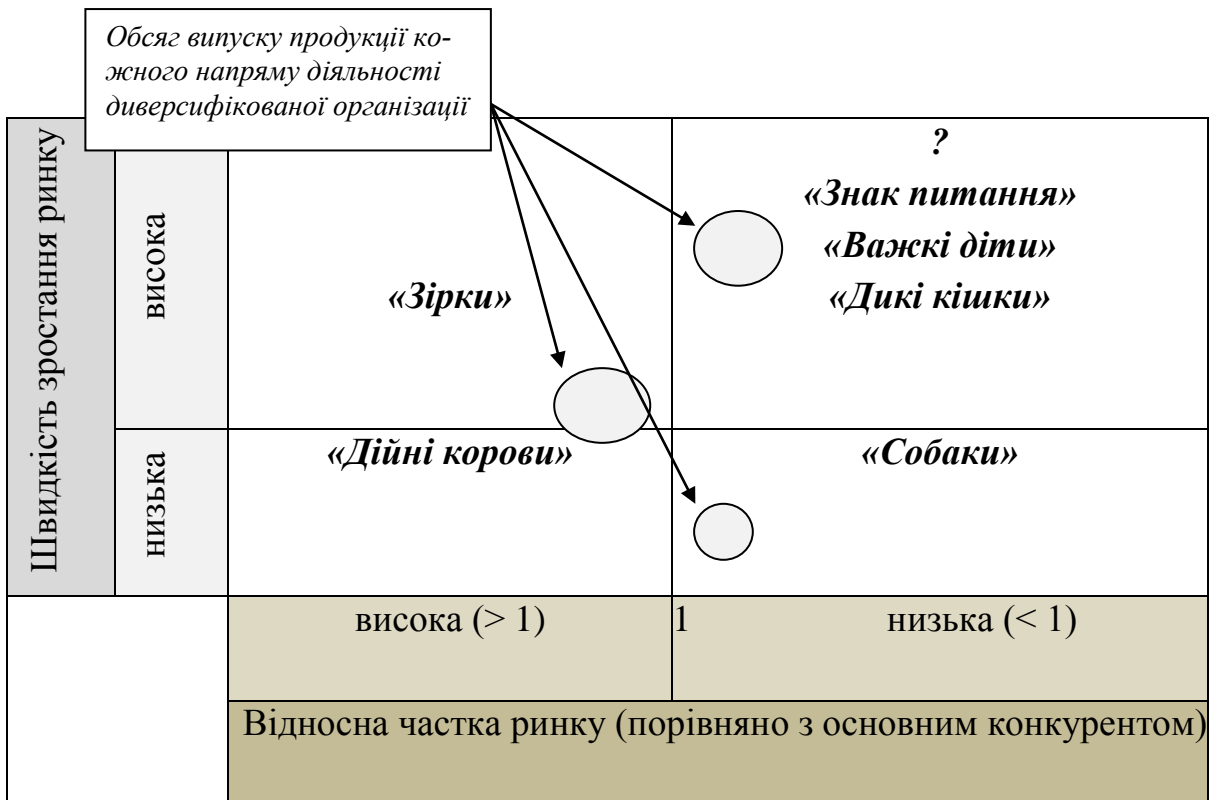


Рисунок 8.1 – Матриця зростання «Ріст – частка ринку» Бостонської консалтингової групи

Горизонтальна вісь матриці БКГ показує частку ринку, яку займає кожен продукт, господарський підрозділ або вид діяльності (СЗГ) відносно головного (ведучого) конкурента на ринку. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіл нанесено по шкалі.

Частка ринку даної СЗГ вимірюється в частинах відносної частки ринку, контрольованої основним конкурентом (лідером). У матриці межа між «високою» та «низькою» відносними частками ринку проходить на рівні 1.



Багато аналітиків портфелів вважають, що межа між високою та низькою відносними частками на рівні 1,0 означає невиправдано жорсткий критерій, бо в цьому випадку у двох лівих полях матриці будуть фігурувати організації з найбільшою часткою продажу у своїй галузі. Вони пропонують встановлювати межу на рівні 0,75–0,80.

Спочатку за методологією БКГ розмежувальна лінія між «високими» та «низькими» темпами зростання галузей була обрана на рівні, який у два рази перевищував темп зростання валового національного продукту плюс інфляція, однак межу можна провести на будь-якому рівні (5 %, 10 % і т.д.), який менеджери вважатимуть доречним.

Вертикальна вісь показує річний темп зростання від 0 до 20 % і більше, а 10 % виділяється як розподіл між швидким і повільним зростанням.

Нанесені на матрицю кола показують положення СЗГ (продукту, бізнес-одиниці, виду діяльності) на осях «зростання – частка ринку». Діаметр кола (розмір) визначається часткою прибутку даного підрозділу, діяльності в загальному прибутку корпорації.

Квадранти матриці відбивають різні ситуації з рухом грошей.

У матриці «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи застовується така класифікація:

1. СЗГ, що потрапляють у праву верхню клітину матриці БГК, названо «знаками питання» чи «проблемними дітьми», «дикими кышками».

«Важкі діти» – це нові продукти, які виробляються в галузях з високими темпами зростання. Продукти або бізнеси-одиниці можуть бути дуже перспективними, але вони вимагають істотної фінансової підтримки центру.

Однак низька відносна частка ринку піднімає питання про те, чи зможуть ці СОБ успішно конкурувати з великими, більш ефективно діючими суперниками.

Основне стратегічне питання – питання про те, коли припинити фінансування цих продуктів і виключити їх з корпоративного портфеля. Якщо зробити це занадто рано, є загроза втрати майбутньої «зірки», а якщо дуже пізно – кошти, що могли б бути інвестовані в інші проекти, будуть підтримувати галузь, яка вже здатна забезпечувати себе сама.

Стратегії, що пропонуються для «важких дітей»:

– або згортати свою діяльність і переводити ресурси в більш перспективні сфери бізнесу,

– або посилено інвестувати «знаки питання» з високим потенціалом і намагатися виростити з них «зірок».

2. СЗГ з високою відносною часткою ринку і високими темпами зростання названі «зірками», оскільки вони обіцяють найбільші прибутки й перспективи зростання. «Зірки» – це ринкові лідери, що знаходяться, як правило, на вершині свого продуктового циклу.

Вони відрізняються одна від одної потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності, інші потребують фінансової підтримки з боку материнської організації (підрозділу) для того, щоб не відстати від високого темпу зростання галузі.

Незважаючи на стратегічну привабливість позиції даного продукту, його чистий дохід досить низький, тому що потрібні істотні інвестиції для забезпечення високих темпів зростання.

«Зірки» у довгостроковій перспективі прагнуть стати «дійними королями», і це відбувається, якщо темпи зростання ринку сповільнюються.

3. Організації, господарські підрозділи, продукти, які мають високу відносну частку ринку та низькі темпи зростання, названі «дійними коровами».

«Дійні корови» заробляють кошти в обсязі, що перевищує їхні потреби в реінвестуванні. Вони генерують кошти, використовувані на фінансування нових придбань, на виплату дивідендів, на пророблення «знаків питання» і вирощування «зірок». Тому зусилля організації повинні бути спрямовані на підтримку «дійних корів» у квітучому стані, щоб якнайдалі використовувати їхні можливості.

Однак «дійні корови», що слабшають, переміщуються в нижній правий кут квадранта і можуть стати кандидатами на «збирання врожаю» і поступове скорочення (якщо жорстока конкуренція чи зростаюча потреба в капіталовкладеннях, викликана новою технологією, призведуть до того, що додатковий приплив наявних коштів зникне).

4. Організації, господарські підрозділи, (продукти) з низькою відотною часткою ринку та низькими темпами зростання називаються «собаками» через слабкі перспективи їхнього зростання й відстаючі позиції на ринку.

«Собаки» найчастіше нездатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі (тобто не приносять грошей і прибутку або ж дають дуже низьку фінансову віддачу).

Отже, до «собак, що слабшають», БКГ рекомендує застосовувати стратегію збору врожаю, скорочення й ліквідації залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду.

Найкращий варіант збалансованого портфеля організації виглядає в такий спосіб: 2–3 товари – «дійні корови», 1–2 – «зірки», трохи «важких дітей» і трохи «собак».

Провівши за допомогою матриці «зростання – частка ринку» аналіз портфеля бізнесів, керівництво бачить, наскільки він збалансований і приймає рішення про частку кожного окремого виду діяльності (бізнесу, продукту) і відповідно про капіталовкладення по кожному з них.

Недоліки матриці БКГ:

- чотириклітинна матриця, оцінюючи критерії тільки як «низький – високий», не відбиває того, що багато компаній працюють на ринках із се-

редніми темпами зростання, і їхня відносна частка є ні високою, ні низькою. У якій клітині матриці вони повинні знаходитися?

- матриця втрачає сенс, якщо відсутня можливість зростання;
- матриця не дає відповіді на питання, ким є «знак питання» – потенційним переможцем чи ймовірним «собакою»? Незрозуміло, чи можна «сильного собаку» за рахунок вкладень перетворити в «дійну корову»?
- прибуток найчастіше відіграє для організації велику роль, ніж баланс надходження грошей. Мати максимальну частку ринку – не означає бути лідером з погляду прибутковості, і навпаки, багато компаній з низькою часткою ринку не є «собаками» чи «знаками питання» і в більшості випадків мають стабільні темпи зростання і прибутковості;
- матриця втрачає сенс і не може використовуватися при відсутності або скороченні темпів зростання;
- у моделі, що розглядається, не враховано стан галузі, де діє підприємство, а це важливо. У галузі з низькими темпами зростання роль «корів» не може бути надійно виконуваною, оскільки навіть при невеликих темпах інфляції для підтримки цього напрямку потрібно багато (або навіть усі) фінансових ресурсів, що зменшує або зводить нанівець можливості реінвестування прибутків організації в інші напрямки.

Низькі темпи зростання галузі збільшують конкурентну боротьбу між організаціями, що може призвести до падіння частки ринку «корови», а це означає зменшення межі доходів і розмірів додаткових коштів, які можна залучити у вигляді інвестицій;

- одним із тверджень авторів «матриці BCG» є тісний зв'язок між часткою ринку та прибутковістю галузі, зумовленою ефектом «кривої досвіду». Тут не враховуються особливості окремих галузей: в одних – велика частка ринку дає економію на одиницю витрат, в інших – ні. Це свідчить про те, що частка ринку – це не дуже точний показник перспективності бізнес-напряму;
- у межах моделі неможливо надійно спрогнозувати довгострокову привабливість того чи іншого бізнес-напряму, користуючись показниками темпу зростання ринку/частки ринку, які передбачені матрицею BCG.

8.2. Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа. Тривимірна матриця Д. Абеля

Для умов зростаючого ринку використовують ще один підхід, який запропонував Ігор Ансофф у 1966 році (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Модель «Продукт – ринок» І. Ансоффа

		Товари	
		старі	нові
Ринки	старий	1. Стратегія проникнення на ринок Товарна експансія	3. Стратегія розвитку продукту
	новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

У кожному з чотирьох полів матриці наведено певну стратегію і її елементи.

Поле 1: показує спрямованість стратегії організації на існуючі продукти та ринки. Мета цієї стратегії – стабілізація або розширення ринку.

Подібні стратегії отримали назву «скорочення витрат» або «проникнення на ринок» і передбачають посилення маркетингових зусиль. Ця стратегія використовується організаціями, що розвивається в умовах ненасиченості ринку. Можливі шляхи досягнення цілей – збільшення споживання (через зниження цін, погіршення якості продукції) та залучення покупців конкуруючих продуктів (через рекламу, зниження цін).

Поле 2: включає стратегії, спрямовані на розвиток ринку. Вони передбачають вихід на нові ринки з існуючими товарами.

Можливими шляхами можуть бути: збут на нових регіональних, національних або інтернаціональних ринках; розширення функцій продукту; нові галузі використання старого продукту, впровадження у нові сегменти ринку.

Поле 3: включає стратегії, спрямовані на розробку нових продуктів (інновації), які будуть збуватися на старих ринках. Ці стратегії застосовуються організаціями, що мають сильні проектні служби:

- справжні інновації (нові на ринку);
- квазі-нові продукти;
- «me-too» продукти (тільки для нас нові).

Поле 4: представляє стратегії диверсифікації, під якими розуміються зміна напрямків і сфер діяльності, тобто включення у виробничу програму виробів, які не мають прямої схожості з виробами, що випускаються.

Причинами, що спонукають організації випускати нові продукти і виходити з ними на нові ринки, можуть бути:

- прагнення покинути стагнуючі ринки даної галузі і проникнути в галузі з високою нормою прибутку;
- зменшення ризику («не всі яйця в одному кошику»);
- фінансові вигоди.



Зазначені альтернативні стратегії нерівноцінні з точки зору необхідних витрат і величини ризику. Як показали дослідження деяких вчених, якщо припустити, що витрати на реалізацію стратегії «скорочення витрат» складають 100 %, то розвиток продукту потребує у вісім разів більше витрат; розвиток ринку – чотириразових витрат; диверсифікація – дванадцяти–шістнадцятикратних витрат.

При цьому ймовірність успіху реалізації різних стратегій становитиме приблизно такі величини:

- вироблений продукт на старому ринку – 50 %;
- новий продукт на старому ринку – 33 %;
- вироблений продукт на новому ринку – 20 %;
- новий продукт на новому ринку – 5 %.

Переваги матриці: наочність, простота застосування.

Недоліки: однобічна орієнтація на зростання, обмеження у розрізі двох характеристик (продукт – ринок, хоча і важливих). Інші важливі еле-

менти, наприклад, технологія або становище організації в галузі не враховуються.

І. Ансофф продемонстрував, що орієнтація лише на потреби ринку при виборі нового бізнесу не гарантує синергетичного ефекту. А щоб він проявився, потрібен зв'язок між старим і новим бізнесом. Отже, за І. Ансоффом, критерієм вибору нового бізнесу повинен стати синергетичний ефект і бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «товар-ринок».

Тривимірна матриця Д. Абеля

Д. Абель розвиває підходи І. Ансоффа, пропонуючи ще один критерій для вибору бізнесу – технологію. Він запропонував тривимірну модель для вибору бізнесу (рис. 8.2).

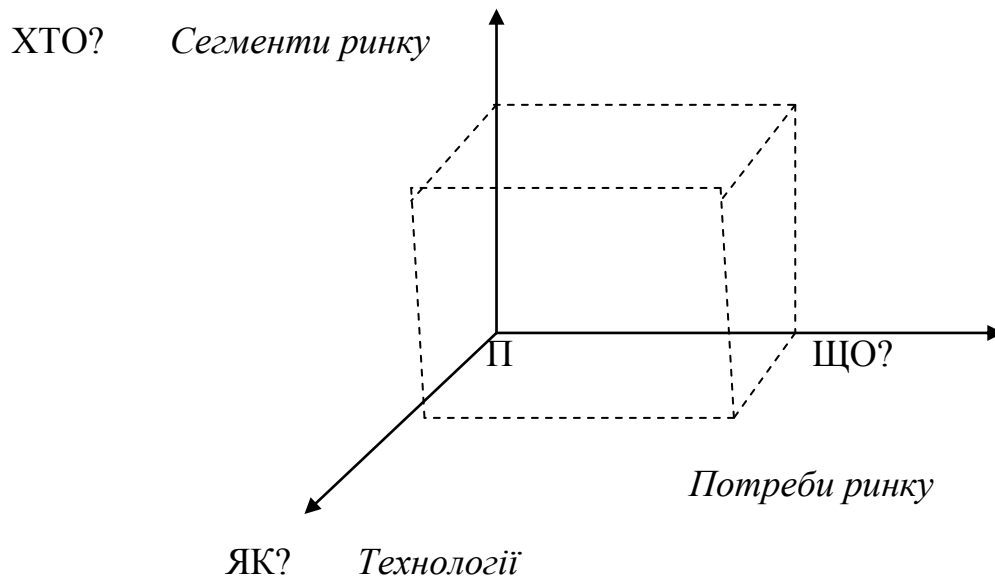


Рисунок 8.2 – Тривимірна матриця Д. Абеля

За Абелем критеріями вибору нового бізнесу повинні стати:

- а) групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар, хто?;
- б) потреби покупців (ринку), що?;
- в) технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару, як?

На рис. 8.2 в точці П – початковий бізнес. Рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (СЗГ) знаходить:

- інші привабливі сегменти ринку;
- інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку;
- можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару.

А головним критерієм вибору по всіх трьох осях є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція організації.

8.3. Матриця McKinsey (матриця General Electric)

Ще однією широко відомою матрицею аналізу портфеля бізнесу є матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» (пузиркова діаграма), розроблена консультаційною компанією McKinsey для організації «Дженерал Електрик» (MacKinsey and Company, General Electric).

Позиціонування СЗГ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі.

Порядок визначення ступеня привабливості галузі:

1. Установлюється набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість галузі. Такими параметрами можуть бути:

- диференціація продукції;
- інтенсивність та особливість конкуренції;
- норми прибутковості;
- цінність споживача;
- відданість споживача торговельній марці;
- розмір і темпи зростання ринку;
- технологічні вимоги;
- бар'єри на шляху входу в галузь і виходу з неї;
- сезонні і циклічні фактори;
- потреба в капіталі;
- загрози і можливості, що формуються в галузі, соціальні, екологічні фактори і ступінь їхнього регулювання тощо.

Розробники самі визначають, які параметри враховувати під час оцінки.

2. Далі кожному параметру надають вагу його відносною важливості (значущості) для організації. (Для зручності проведення розрахунку ваги параметра розподіляються таким чином, щоб їхня сума дорівнювала 1).

3. Кожному з параметрів надається оцінка ступеня його привабливості для організації в оцінюваній галузі.

Оцінка ведеться за 5–10-бальною шкалою: 5 – найбільш привабливий, 1 – найменш привабливий параметр. Оцінка проводиться залежно від того, наскільки вкладена в параметрі характеристика галузі несе в собі можливість для досягнення цілей організації.

4. Оцінка відносною значущості кожного параметра помножується на відповідну оцінку привабливості цього параметра і всі ці добутки додаються. У сумі виходить інтегральна оцінка привабливості галузі. Максимальна оцінка привабливості галузі може бути 5, а мінімальна – 1 (чи 10 та 1 відповідно).

Приклад розрахунку інтегральної оцінки привабливості галузі подано в табл. 8.2.

Таблиця 8.2 – Приклад оцінки привабливості галузі

Фактори привабливості галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Зростання	0,2	5	$0,2 \cdot 5 = 1$
Технологічна стабільність	0,5	2	$0,5 \cdot 2 = 1$
Прибутковість	0,2	1	$0,2 \cdot 1 = 0,2$
Розмір	0,1	5	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
Інтегральна оцінка привабливості галузі			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

Порядок оцінки конкурентної позиції СЗГ у галузі (аналогічна процедура):

1. Для кожної галузі, у якій функціонує організація, складається список ключових факторів успіху (відносна частка ринку, зростання частки ринку, охоплення дистриб'юторської мережі, ефективність мережі дистрибуції, кваліфікація персоналу, відданість споживача продукції організації,

технологічні переваги, патенти, ноу-хау, маркетингові переваги, гнучкість організаційної структури).

2. Як і в першому випадку, розробники визначають відносну вагу факторів, що відбивають ступінь їхньої значущості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваги повинна дорівнювати одиниці.

3. Для кожної СЗГ визначається ступінь її конкурентної сили в галузі по кожному з ключових факторів успіху. Ступінь конкурентної сили вимірюється від 1 до 5 (або від 1 до 10).

4. Далі обчислюється інтегральна оцінка конкурентної позиції СЗГ у її галузі. Для цього відносна вага кожного ключового фактора успіху помножується на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили СЗГ. Усі отримані добутки додають й одержують інтегральну оцінку конкурентної позиції СЗГ у її галузі.

Приклад розрахунку інтегральної оцінки конкурентної позиції подано в табл. 8.3.

Таблиця 8.3 – Оцінка конкурентної позиції СЗГ у галузі

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
Дослідницький потенціал	0,3	5	$0,3 \cdot 5 = 1,5$
Витрати виробництва	0,2	2	$0,2 \cdot 2 = 0,4$
Якість продукції	0,2	3	$0,2 \cdot 3 = 0,6$
Частка ринку	0,3	1	$0,3 \cdot 1 = 0,3$
Інтегральна оцінка конкурентної позиції			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

Після того, як отримана оцінка привабливості галузі й оцінка конкурентної позиції кожної СЗГ, будується матриця (рис. 8.3).

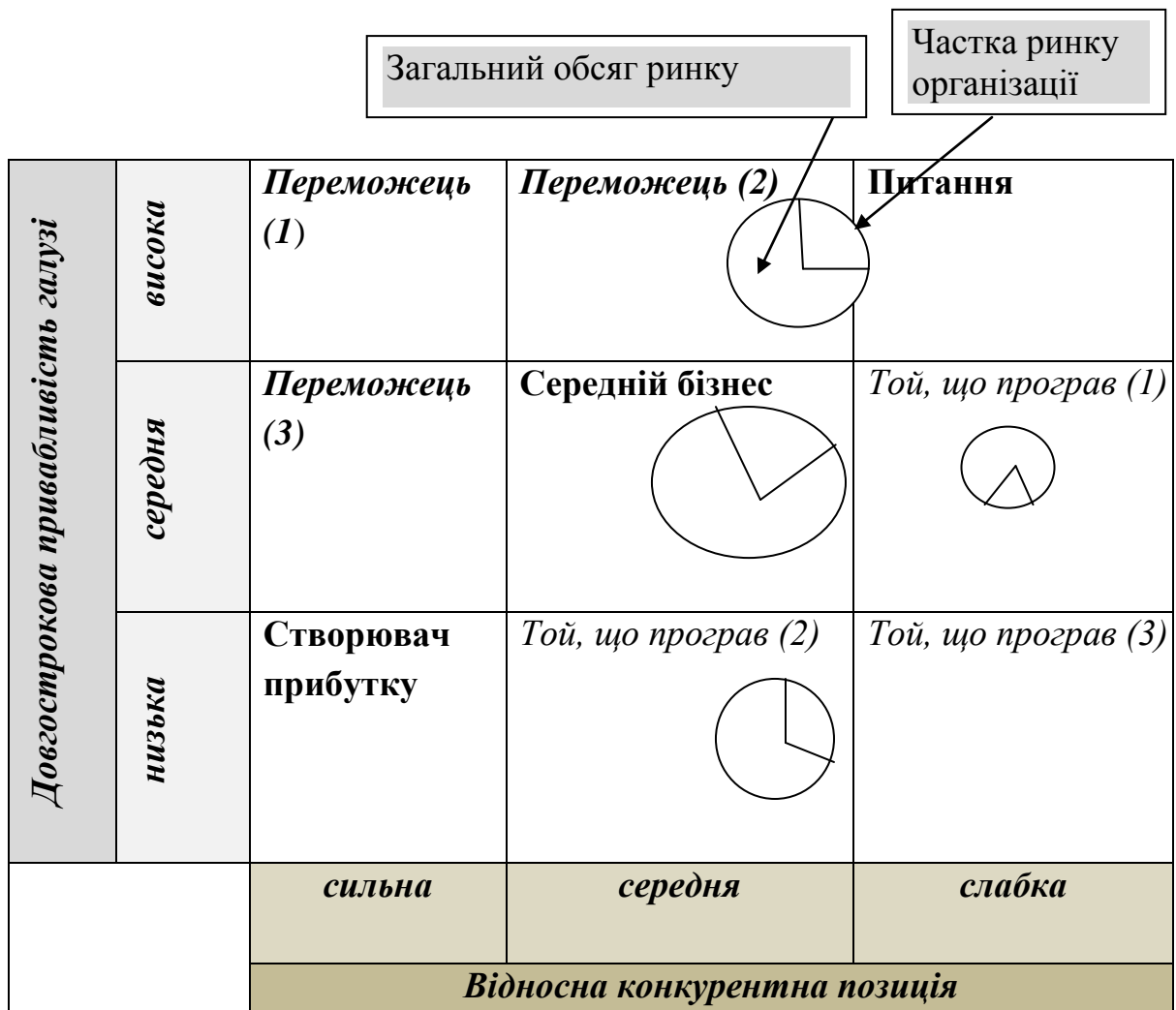


Рисунок 8.3 – Матриця GE «Привабливість галузі – конкурентна позиція»

Площа кіл пропорційна обсягу реалізованої на ринку продукції даної галузі, а сектор усередині кола відбиває частку ринку даного господарського підрозділу (продукту).

По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі – привабливість галузі.

Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризує ступінь привабливості галузі (високий, середній, низький) і становище конкурентної позиції (сильне, середнє, слабе).

Усередині матриці виділяється дев'ять квадрантів, в кожному з яких для кожної СЗГ пропонується набір стратегій (рис. 8.4).

		Прибутковість		
		висока	середня	низька
Конкурентна позиція	висока	зростання; пошук шляхів лідирування; максимізація інвестицій	вибіркове зростання (пошук «сегментів зростання»); контрольоване інвестування; підтримка позиції	підтримка «граничної» позиції, стабілізація; пошуки готівки; інвестування в підтримку рівня
	середня	вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; визначення слабкостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контролювання інвестування	стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	скорочення напряму (асортименту); мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); позиція «відмови» або плановий вихід
	низька	стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції)	стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожаю»)	ліквідація; швидкий вихід

Рисунок 8.4 – Стратегії матриці GE «Привабливість галузі – конкурентна позиція»

Для «Переможця 1» характерний високий ступінь привабливості ринку і досить великі переваги організації на ньому. Організація, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів. Загрозою для неї може бути можливе посилення позицій окремих конкурентів.

«Переможець 2» характеризується високим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем відносних переваг організації. Така організація є провідною у своїй галузі й у той же час сильно не відстає від лідера. Стратегічним завданням такої організації буде насамперед визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою максимізації вигоди від сильних сторін і поліпшення слабких позицій.

Становище *«Переможець 3»* властиве організаціям, ринкова привабливість яких тримається на середньому рівні, але при цьому їхні переваги на такому ринку очевидні і сильні. Для таких організацій необхідно насамперед визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них, розвивати свої переваги, протистояти впливу конкурентів.

«Той, що програв 1» – це позиція із середньою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг на ньому. Необхідно шукати можливості поліпшення становища у галузях з низьким рівнем ризику.

«Той, що програв 2» – позиція з низькою привабливістю ринку і середнім рівнем відносних переваг на ринку. Дана позиція не має ніяких особливо сильних сторін або можливостей. Ця галузь бізнесу неприваблива. Організація не є лідером, але її можна і необхідно розглядати як серйозного конкурента.

«Той, що програв 3» – позиція з низькою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг організації в даному виді бізнесу. У такому стані можна тільки прагнути отримувати прибуток. Варто утриматися від будь-яких інвестицій або розглядати перспективу виходу з даного виду бізнесу взагалі.

Бізнес-діяльність, яка потрапляє у три квадранти, розташовані уздовж діагоналі, що йдуть від нижнього лівого до верхнього правого краю матриці, називається *суміжною*. Такі види бізнесу можуть як розвиватися (за певних умов), так і скорочуватися.

Якщо бізнес належить до сумнівних видів (верхній правий кут), то пропонуються такі варіанти стратегічних рішень:

1) розвиток організації в напрямку посилення тих її переваг, що обіцяють перетворитися в сильні сторони; виділення організацією своєї ніші на ринку та інвестування в неї;

2) припинення даного виду бізнесу.

Види бізнесу організації, становище якої визначається низьким рівнем привабливості ринку і високим рівнем відносних переваг самої організації, називають «виробниками прибутку».

У такому стані керувати інвестиціями потрібно з погляду одержання ефекту в короткостроковій перспективі, тому що в будь-який час у галузі

може виникнути колапс. При цьому інвестиції повинні концентруватися навколо найбільш привабливих ринкових сегментів.

Переваги матриці GE:

1. Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується організацією, а й виявити проміжні позиції.

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність організації.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення (в разі потреби) становища, що склалося.

4. Більш розгорнута картина позицій бізнес-напряmkів дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

Недоліки матриці GE:

- головним недоліком матриці McKinsey є те, що вона не дає можливості відповісти на запитання про те, як саме треба змінювати структуру бізнес-портфеля;

- матриця GE-McKinsey, як і матриця БКГ, не забезпечує конкретних рекомендацій щодо розробки специфічних стратегій (не дає відповідь на запитання, на яку стратегію орієнтуватися в цілому);

- матриця GE-McKinsey не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напряmkів;

- ринкові параметри розглядаються у статиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт – ринок»;

- конкурентоспроможність бізнес-напряmkів оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

8.4. Модель Shell / DPM – матриця спрямованої політики. Модель Хофера-Шендела

У 1975 році британо-голландська хімічна організація Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу та управління свою власну модель *Shell/DPM (Direct Policy Matrix)* – матрицю спрямованої політики. Її поява була безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища.



Традиційні методи фінансового прогнозування виявилися неадекватними, коли йшлося про вибір довгострокової інвестиційної стратегії в умовах енергетичної кризи, що виникла у 70-ті роки: переповнення світового ринку сировою нафтою, неухильне падіння цін на неї, низька галузева норма прибутку, висока інфляція.

На відміну від широко відомих на той час моделей BCG і GE/McKinsey, модель Shell/DPM менш за все опиралася на оцінку досягнень організації, що аналізується, у минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної ситуації у галузі та перспектив.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG.

Двофакторна матриця Shell/DPM розмірності 3×3 призначена для оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт – ринок) привабливість.

Розбивку моделі Shell/DPM на 9 клітин (у вигляді матриці 3×3) зроблено не випадково. Кожна з 9 клітин відповідає специфічній стратегії (рис. 8.5).

Перспективи галузі бізнесу	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Підсилювати конкурентні переваги	Лідер виду бізнесу
	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Зростання
	Згортати бізнес	Частково згортати бізнес	Генератор готівки
0	Конкурентоспроможність бізнесу		

Рисунок 8.5 – Модель Shell / DPM (матриця спрямованої політики)

Зупинимося на характеристиці дев'яти припустимих стратегічних позицій бізнесу.

Позиція «*Лідер виду бізнесу*» характеризується найвищою привабливістю галузі і конкурентоспроможністю бізнесу. Явний конкурентний тиск відсутній.

Галузь є привабливою і організація посідає у ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін організації, а також явних загроз з боку конкурентів не помічено.

Можливі стратегії: продовжувати інвестування у бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції (будуть потрібні великі капіталовкладення, більші, ніж можна забезпечити за рахунок власних можливостей); продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами заради майбутніх прибутків.

Позиція «*Зростання*». Галузь є середньою за привабливістю, але організація посідає у ній сильні позиції. Така організація є одним з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента.

Можливі стратегії: намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і бізнесу.

Позиція *«Генератор готівки»*. Цю роль зазвичай відіграє організація із сильним і добре поставленим бізнесом, але її діяльність здійснюється в непривабливій галузі. Організація – один із лідерів у галузі, ринок є стабільним, але він скорочується, помірні загрози з боку конкурентів не є для організації небезпечними.

Можливі стратегії: бізнес, що потрапляє у цю клітину, є основним джерелом доходу організації. Оскільки жодного розвитку цього бізнесу у майбутньому, як правило, не прогнозується, то стратегія полягає у тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.

Позиція *«Підсилювати конкурентні переваги»* характерна для компаній, що посідають середні позиції у привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація організації є достатньо високими (майже такими ж, як у лідера галузі), то організація може перетворитися у лідера, якщо використає ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати у цьому випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі.

Можливі стратегії: інвестувати, якщо галузь є досить привабливою, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій; з метою перетворитися на лідера (інвестиції можуть бути значними); галузь розглядається як приваблива для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за свою частку ринку.

Позиція *«Продовжувати бізнес з обережністю»* характерна для організацій, що займають середні бізнес-позиції у галузі із середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в організації немає; ринок зростає повільно; поступово знижується середньогалузева норма прибутку.

Можливі стратегії: обережне інвестування і тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко; постійний аналіз свого економічного становища.

Позиція «*Частково згортати бізнес*». Організація посідає середні позиції у непривабливій галузі. Жодних особливо сильних сторін і фактично жодних можливостей розвитку організація не має; ринок є непривабливим (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, високий рівень концентрації капіталу у галузі).

Можливі стратегії: оскільки мало ймовірно, що, потрапляючи у цю позицію, організація буде продовжувати отримувати істотний дохід, стратегією, що пропонується, буде не розвивати цей вид бізнесу, а поступово перетворювати фізичні активи і становище на ринку у грошову масу, а потім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

Позиція «*Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес*» характерна для компаній, що займають слабкі позиції у привабливій галузі.

Можливі стратегії: інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом «наступу на широкому фронті» вимагає занадто значних і ризикованих інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу. Якщо виявляється, що організація здатна боротися за лідерство у галузі, тоді стратегічна лінія поведінки – «подвоєння бізнесу». У протилежному випадку найкращим стратегічним рішенням повинно бути рішення залишити цей бізнес.

У позицію «*Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво*» або «*Згортати бізнес*» потрапляють організації зі слабкими конкурентними позиціями, що функціонують у галузі із середньою привабливістю.

Можливі стратегії: жодних інвестицій; все управління повинно бути зосереджено на балансі потоку грошових коштів; намагатися утримуватися у цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згортати бізнес.

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель Shell/DPM є описово інструктивною. Це означає, що менеджер чи аналітик може використовувати модель як для опису фактичної або очіку-

ваної позиції, що визначається відповідними показниками, так і для визначення можливих стратегій. Стратегії, що визначаються, *не варто розглядати як «істину в останній інстанції»*. Модель Shell/DPM призначена для того, щоб допомагати приймати стратегічні управлінські рішення, а не замінювати їх.

Розглядаючи сильні і слабкі сторони моделі Shell/DPM, потрібно спочатку відзначити, що більшість теоретичних припущень схожі з припущеннями, зробленими у моделі GE/McKinsey.

Виділення осі X як конкурентоспроможності бізнесу організації передбачає, що ринок являє собою олігополію. Саме тому для підприємств зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвого або поступового згортання такого бізнесу. Припускається, що суттєвий розрив у конкурентних позиціях компаній у певному секторі бізнесу буде обов'язково збільшуватися, якщо не знайдеться нове джерело конкурентних переваг.

Вісь Y (привабливість галузі бізнесу) – передбачає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не тільки для організації, що аналізується.

На практиці поширені дві основні помилки під час використання моделі Shell/DPM.

По-перше, менеджери часто дуже буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії.

По-друге, зустрічаються спроби оцінити якнайбільше факторів, вважаючи, що це приведе до більш об'єктивної картини. Насправді можна отримати зворотний ефект і організації, чії позиції оцінювалися таким чином, як правило, завжди опинялися у центрі матриці.

Переваги моделі Shell/DPM

Однією з основних позитивних рис моделі Shell/DPM є те, що вона вирішує проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему. Вона безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу.

Недоліки моделі Shell/DPM:

– вибір показників для стратегічного аналізу є дуже умовним;

- не існує критеріїв, згідно з якими можна було би визначити, яка кількість показників необхідна для аналізу;
- важко оцінити, які показники є найбільш суттєві;
- «зважування» показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;
- важко порівнювати господарські підрозділи організації, що належать до різних галузей, оскільки показники мають помітну залежність від галузі.

Незважаючи на певні недоліки, модель Shell/DPM є непоганим доповненням до «арсеналу» засобів і прийомів стратегічного аналізу і управління організацією, яка прагне до конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Модель Хофера-Шендела

Модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу.



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

Модель пропонує такі типи ідеального бізнес-набору для організації:

- набір зростання;
- набір прибутку;
- збалансований набір.

У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис – відносна конкурентна позиція окремого виду бізнесу (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Модель Хофера – Шендела

Стадії ринку	Конкурентне становище			
	сильне	середнє	слабке	гірше
Стадії зрілості ринку				
Розвиток, витіснення				
Зростання				
Зрілість, насиченість				
Скорочення				

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

8.5. Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little

Досконалішою моделлю аналізу та формування «портфеля» організації є «матриця балансу життєвого циклу СЗГ».



Модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 15 (20) квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію.

Як і в попередніх моделях, розміри кола відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому підприємство. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансуванні «життєвих циклів» окремих бізнес-напрямків у «портфелі» організації. У методичному плані одержання конкретних значень показника «конкурентна позиція» (вісь X) подібне обчисленню показника «конкурентна позиція» за моделлю GE. У розрахунку використовується до 10 змінних. Для одержання інтегральної оцінки використовують процедуру пофакторного зважування і різні експертні оцінки.

Характерна риса цієї моделі – чітке виділення (вісь Y) стадій життєвого циклу чи галузі. При аналізі і прийнятті стратегічних рішень по ко-

жному конкретному виду діяльності, продукту, бізнесу необхідно враховувати всі значущі особливості відповідної стадії життєвого циклу.

*«Матриця балансу життєвого циклу СЗГ» базується на таких за-
садах.*

1. СЗГ розрізняються за конфігурацією графіка «життєвого циклу» та часовим параметром.

2. Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній СЗГ не призводив до загального «провалу» діяльності організації, тобто досягти певного чергування етапів «життєвого циклу» різних СЗГ.

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості організації.

Концепція життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад).



Головне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що й окремий вид бізнесу будь-якої організації може знаходитися на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і відповідно його необхідно аналізувати саме у межах цієї стадії. Слід зауважити, що, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу стосовно інших.

Будь-який сектор бізнесу (СЗГ) може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу (головну), сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) – нежиттєздатна, яка найчастіше не розглядається.

Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї. Сукупність двох параметрів – чотири стадії життєвого циклу і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій відповідно є 20 клітинок.

Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці, поряд з іншими видами бізнесу організації. Концепція моделі полягає в тому, що го-

сподарський портфель організації, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентною позицією, повинен бути збалансованим.

Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі ADL, має такі особливості:

- окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу;
- потік грошових коштів є позитивним або принаймні таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або такі, що занепадають, види бізнесу, і суми, які витрачаються на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають;
- середньозважена норма прибутку на чисті активи за усіма видами бізнесу задовольняє цілі організації;
- чим більше видів бізнесу, що посідають домінуюче або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель організації (рис. 8.6).

Фаза життєвого циклу	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ					високі ФІНАНСОВІ ПОТРЕБИ низькі	галузевий ВИСОКИЙ РИЗИК низький
	низька		висока				
	високий		низький				
	Конкурентна позиція						
	слабка	міцна	сприятлива	сильна	провідна		
Спад	1	2	3	4	5		
Зрілість (насиченість)	6	7	8	9	10		
Зростання і розвиток	11	12	13	14	15		
Народження	16	17	18	19	20		

Рисунок 8.6 – Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little

Порядок (етапи) використання матриці Arthur D. Little такий:

1. На першому етапі оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ організації. Для цього:

- визначають галузі, на яких діють СЗГ організації;
- аналізують та оцінюють чинники, які діють на кожному ринку;
- визначають фазу життєвого циклу, на якому перебуває кожен ринок.

2. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію кожної СЗГ організації. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками або її можна визначити за формулою, аналогічною наведеній при характеристиці матриці МакКінсі. Для цього спочатку виділяють ключові фактори успіху (КФУ) для кожного ринку, на якому діють СЗГ організації.

Ключовими факторами успіху можуть бути:

- виробничі (номенклатура продукції, рівень витрат виробництва, рівень технології);
- ринкові (рівень цін, якість продукції, надійність мережі збуту, частка ринку, імідж торгової марки і т.д.);
- фінансові (рівень кредиторської заборгованості, прибутки, ліквідність, ділова активність й ін.);
- організаційні (рівень персоналу, його склад, якість менеджменту, організаційна структура управління тощо).

Після цього складають таблицю, оцінюють кожен КФУ і розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n aiEi, \quad (8.1)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності організації; n – кількість виділених ключових факторів успіху; ai – вага i -го фактора. Сума факторів (ai) повинна дорівнювати 1; Ei – експертна оцінка i -го фактора.

3. На третьому етапі, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СЗГ організації позиціонують на матриці АДЛ. Для наочного уявлення про товарний портфель організації кожна СЗГ може бути нанесена на матрицю у вигляді кола, розміри якого відповідають масштабам діяльності організації в даній СЗГ.

4. На четвертому етапі, виходячи із позиції кожної СЗГ на матриці АДЛ, вибирають для неї відповідну стратегію. Різні стадії життєвого циклу

галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому.

Характеристика стадій розвитку галузі

Зародження. Галузь, що перебуває на цій стадії, як правило, виникла недавно як усвідомлення існування деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринку товарів, що базуються на нових технологіях, для задоволення визначених потреб споживача.

Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажу швидко зростає, а прибутку, як правило, немає. Навпаки, постійно потрібні інвестиції. Тому потоки грошових коштів поки що мають від'ємне значення: відбувається поглинання коштів для потреб розвитку.

Розвиток. На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшій кількості покупців, а конкуренти починають боротися за отримання все більших часток ринку. На стадії зростання покупці, частки організацій і технології відомі набагато краще, і входження у галузь нових «гравців» виявляється набагато складнішою справою.

Обсяг продажу швидко збільшується, з'являється прибуток, який також швидко зростає, хоча потоки грошових коштів все ще можуть бути від'ємними.

Зрілість. На цій стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію майже регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція за перерозподіл ринку все ще продовжується. Обсяг продажу досягає гранично високого рівня, після чого починається сповільнення зростання, і, нарешті, повна зупинка.

Рівень прибутковості досягає найвищого рівня і залишається на ньому або починає поступово знижуватися, у той час як грошові потоки залишаються або набувають позитивного значення.

Занепад. На цій стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції. Причинами цього є або те, що нові, якісніші, її замітники починають витісняти стару продукцію, або те, що змінюються переваги та смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, змен-

шення кількості конкурентів, а в багатьох галузях і звуження асортименту товарів. Обсяги продажу різко зменшуються, прибутки знижуються, потоки грошових коштів також скорочуються, але повільно; зрештою, всі параметри прямують до нуля.

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати таким чином.

Домінуюча позиція (лідер) – посідає лише один представник даного бізнесу. Вона часто є результатом сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби. Така позиція є результатом надійно захищеного технологічного лідерства.

Сильна позиція. Сильний вид бізнесу зазвичай сам вибирає свої стратегії незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 раза більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

Сприятлива позиція. Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабкоконцентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу знаходиться у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому незабаром вдається значно поліпшити своє конкурентне становище.

Міцна позиція. У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

Слабка позиція. Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати «генератором» прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку.

Нежиттєздатна позиція. Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Потрібно вирішувати питання про доцільність такого існування. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Залежно від місця знаходження організації в рамках побудованої матриці (її 20 квадрантів) консалтингова організація «Артур Д. Літл» рекомендує для застосування одну з 20 уточнюючих стратегій (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Рекомендовані стратегії за результатами матриці «Артур Д. Літл»

Умовне позначення	Рекомендована стратегія	Умовне позначення	Рекомендована стратегія
<i>A</i>	обернена інтеграція	<i>M</i>	раціоналізація ринку
<i>B</i>	розвиток бізнесу за кордоном	<i>N</i>	методи та функції ефективності
<i>C</i>	розвиток виробничих потужностей за кордоном	<i>O</i>	нові продукти / нові ринки
<i>D</i>	раціоналізація системи збуту	<i>P</i>	нові продукти на старих ринках
<i>E</i>	нарощування виробничих потужностей	<i>Q</i>	раціоналізація продукції
<i>F</i>	експорт продукції	<i>R</i>	раціоналізація асортименту продукції
<i>G</i>	пряма інтеграція	<i>S</i>	чисте виживання
<i>H</i>	невпевненість	<i>T</i>	ті ж продукти / нові ринки
<i>I</i>	початкова стадія розвитку ринку	<i>U</i>	ті ж продукти / старі ринки
<i>J</i>	ліцензування за кордоном	<i>V</i>	ефективна технологія
<i>K</i>	повна раціоналізація	<i>W</i>	традиційна ефективність зниження витрат
<i>L</i>	проникнення на ринок	<i>X</i>	відмова від виробництва

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати два (або більше) «природних вибори». Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, що найбільше підходить для конкретного виду бізнесу (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 – Характеристика різних позицій на матриці ADL

Позиція	Характеристика	Рекомендовані стратегії
1	2	3
20-Домінуюча/ Зародження	Це, імовірно (але не обов'язково), прибуткова позиція	Стратегії «повне зосередження на збільшенні частки ринку – швидке зростання» (B, C, E, G) або стратегії «утримання позиції – початок нового бізнесу» (E, I, L), L, N, O, P, T, V
15- Домінуюча/ Розвиток	Прибуткова позиція	Стратегії «утримання позиції – досягнення лідерства у ціноутворенні» (A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W)
10-Домінуюча/ Зрілість	Прибуткова позиція, що відіграє роль «генератора» коштів	Стратегії «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) або «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W)
5 -Домінуюча/ Занепад	Прибуткова позиція	Стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W)
19 -Сильна/ Зародження	Позиція, що може бути неприбутковою	Стратегії «спроба поліпшити становище – старт» (E, I, L) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
14-Сильна/ Розвиток	Позиція, що з великою ймовірністю є прибутковою	Стратегії «спроба поліпшити становище – досягнення лідерства у ціноутворенні» (A, C, N, U, V, W) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
9-Сильна/ Зрілість	Прибуткова позиція – «генератор» коштів	Стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U)
4-Сильна/ Занепад	Прибуткова позиція	Стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W) або «збирання («жнива»)» (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток можна реалізувати за допомогою стратегії «утримання – збереження ніші» (C, D, N, Q, U)
18-Сприятлива/ Зародження	Найімовірніше, неприбуткова позиція	Стратегії «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
13-Сприятлива/ Розвиток	Мінімально прибуткова позиція	Стратегії «спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку» (A, C, N, U, V, W)
8-Сприятлива/ Зрілість	Помірковано прибуткова позиція	Стратегії: «належна експлуатація – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Для вибіркового розвитку найкраще підійде стратегія «знайти свою нішу і захищати її» (A, G, I, M, R, T)
3-Сприятлива/ Занепад	Помірковано прибуткова позиція	Стратегії «збирання («жнива») – експлуатація ринкової ніші» (B, C, T, L, N, P, U, V), «утримувати – утримувати нішу» (C, D, N, Q, U) або «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W)
17-Міцна/ Зародження	Неприбуткова позиція	Стратегії «вибіркового пошуку своєї позиції – зосередження, диференціація» (G, L, T) або шляхом доведення життєздатності

Продовження таблиці 8.6

1	2	3
---	---	---

12-Міцна/ Зростання	Неприбуткова позиція	Стратегії «вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація» (G, L, T) або «швидкий пошук своєї частки – встигнути» (D, E, L, M, P, Q, R)
7-Міцна/ Зрілість	Мінімально прибуткова позиція	Стратегії «знайти нішу й утримувати її – утримувати нішу» (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W)
2-Міцна/ Занепад	Мінімально прибуткова позиція	Стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «відмова – відмова» (X)
16-Слабка/ Зародження	Неприбуткова позиція	Стратегії «наздогнати – наздогнати» (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді рекомендуються стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «вихід – відмова від інвестування» (D, M, Q, R, W)
11-Слабка/ Розвиток	Неприбуткова позиція	Основні стратегії «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U) спрямовуються на доведення життєздатності. Якщо життєздатність довести неможливо, реалізується стратегія «відмова від бізнесу 208 (X)»
6-Слабка/ Зрілість	Неприбуткова позиція	Характерні стратегії, пов'язані з доведенням життєздатності: «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W)
1-Слабка/ Занепад	Неприбуткова позиція	Стратегія – «відмова від бізнесу» (X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише дезінвестиції

Недоліки матриці АДЛ схожі із тими, що властиві матриці МакКінсі:

– доцільність практичного застосування моделі, а також якість і точність її результатів істотно залежать від правильності визначення як уже пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії життєвого циклу кожного конкретного ринку. А вирішити таке завдання в умовах сучасного турбулентного розвитку практично будь-якого ринку непросто;

– у моделі ADL/LC не розглядаються стратегії, що пропонують істотну зміну життєвого циклу і передбачають відповідні дії, спрямовані на такі зміни. Як наслідок, некритичне чи зайве механічне застосування моделі може перешкодити організації розробки стратегії, яка враховувала б можливість зміни відповідних циклів;

– модель дуже багатоваріантна, але при цьому стратегічний вибір майже завжди жорстко детермінований, а модель досить алгоритмічна і схематична.

Переваги матриці ADL:

– заслугою організації «Артур Д. Літл» у вдосконаленні методики стратегічного планування є виділення 24 уточнених стратегій. Організація «Артур Д. Літл» розробила також рекомендовані стратегії залежно від квадранта перебування СОБ на матриці АДЛ;

– матриця АДЛ може, крім того, продемонструвати фінансовий внесок кожної СЗГ у корпоративний портфель. Для цього у квадрант кожної СОБ записують цифри, що засвідчують внесок даної СОБ у певний показник (частка в обсягах продаж, у фінансових потоках тощо). Сумарні значення по рядках і графах записують на полях матриці.

Якщо з часом СОБ переміщаються на матриці в напрямку з нижнього лівого у верхній правий кут, де висока рентабельність, низькі фінансові потреби і ризики, можна вважати, що стратегія щодо цих СОБ вибрана правильно.

Якщо ж позиція СОБ на матриці АДЛ «прогинається» вниз від описаної діагоналі, то стратегія для таких СОБ вибранана неправильно, великих фінансових потоків від них годі чекати, вони можуть стати навіть збитковими).

Дана модель надто корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий, і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії, можна не досягти мети.

Модель ADL може застосовуватися як для визначення фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу і стадії життєвого циклу його галузі, так і для збалансування корпоративного господарського портфеля, щоб вибрати для цього оптимальну стратегію.

Таким чином, як показує досвід, відбувається неухильне й невинне вдосконалення методик стратегічного аналізу, про що свідчить розробка й застосування моделі ADL.

8.6. Модель стратегічного аналізу (база даних PIMS)

Обґрунтованість прийнятих організацією стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою і вірогідністю використовуваної інформації. Найбільш змістовною базою даних про великі промислові корпорації і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є база даних (проект) PIMS.



Проект PIMS (Profit Impact of Market Strategies) у перекладі означає «вплив ринкової стратегії на прибуток». База даних PIMS являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компаній.

Модель розроблено в 60-х рр. у корпорації «Дженерал Електрик». База даних цієї моделі формується в Інституті стратегічного планування в Кембриджі (штат Массачусетс) та охоплює понад 3 000 організацій Північної Америки, Канади, Західної Європи.

За допомогою моделі PIMS окрема організація може одержати відповідь на такі питання:

- які фактори є стратегічними та обумовлюють різницю в показниках ефективності для різних видів діяльності;
- який рівень ефективності вважається нормальним за даних ринкових умов для конкретного виду діяльності;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності при тому чи іншому рівні конкуренції, якщо відбудеться модифікація стратегії (її часткова або повна заміна);
- які потрібні зміни в стратегії, щоб за існуючих ринкових умов поліпшити показники ефективності конкретного виду діяльності організації;
- які фактори і якою мірою впливають на рентабельність у галузі;
- як зміниться віддача від інвестицій при зміні стратегії й умов на ринку.

Об'єктом аналізу PIMS є СЗГ (або бізнес-одиниці), за кожною з яких визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники; збирається інформація про результати фінансово-господарської

діяльності, постачальників, споживачів, конкурентну ситуацію, виробничо-технічні процеси, прогнози зміни обсягів виробництва і цін на сировину, а також визначається вплив кожного з них на кінцеві результати й відносна важливість цього впливу.

Процедура одержання відповідей на ці питання:

1. Організація направляє в Інститут стратегічного планування дані про результати своєї фінансово-господарської діяльності.

2. В обмін на подання цих даних, за визначену плату, Інститут проводить статистичні зіставлення показників фінансово-господарської діяльності даної організації з іншими організаціями. При цьому відсутні прямі зіставлення і гарантується конфіденційність стосовно даних організації.

3. Інститут формує та направляє звіт організації, в якому зазначено, наскільки показники організації відповідають усередненій по галузі «нормативній» рентабельності з урахуванням її становища на ринку і в галузі, структури капіталу, зміни умов господарської діяльності. Повідомляється також інформація про фактори, що впливають на прибуток.

Основою моделі PIMS є теоретичне судження, підтвержене емпіричними дослідженнями, про те, що ефективність функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, розміру, особливостей продукції, географічного розташування, визначається загальними для всіх виробництв чинниками.

Аналізуючи інформацію про їхнє функціонування, визначили 37 чинників, які приблизно на 80 % пояснюють розбіжності в показниках ефективності суб'єктів підприємництва. В основу проекту покладено багатофакторні регресійні моделі, що дозволяють порівнювати дані, які характеризують діяльність організацій, що належать до однієї галузі.

Метод PIMS ґрунтується на певних аналітичних моделях: оцінки «номіналу» рентабельності, «чутливості» стратегії, оптимальної стратегії, стратегічного аналога тощо. Останнім часом цей метод розвивається у напрямі створення моделей, які враховують підвищення якості продукції.

Найбільш істотними факторами, що впливають на показники ефективності організацій, є:

- відносна якість продукції. Організації, продукція яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція їхніх основних конкурентів, мають кращі фінансові результати;
- вертикальна інтеграція. Якщо підприємство функціонує в стабільному середовищі, вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати господарської діяльності і, навпаки, в умовах нестабільного середовища організації з більш розвинутою вертикальною інтеграцією виявляються менш ефективними;
- капіталомісткість. Більш капіталомісткі організації, за інших рівних умов, мають більш низький рівень рентабельності і прибутку, ніж менш капіталомісткі;
- продуктивність. Організації з більш високим рівнем продуктивності праці виявляються більш рентабельними. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями;
- конкурентна позиція бізнесу. Організації, що мають більш високу частку ринку щодо основних конкурентів, мають і більш високий прибуток і потік доходів;
- зміна частки обслуговуваного ринку. Зі зростанням темпів обслуговуваного ринку абсолютне значення одержуваного прибутку зростає;
- інновації. Збільшення вкладень у НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності в тому випадку, якщо підприємство має сильну позицію на ринку.



Слід зазначити, що модель PIMS для українських підприємств носить лише інформаційний характер, але дає можливість керівництву використовувати досвід інших, а також вибирати такі напрями діяльності, які забезпечують високий дохід.

У табл. 8.7 додатково наведено вплив факторів на ефективність підприємницької діяльності (згідно з моделлю PIMS).

Таблиця 8.7 – Вплив факторів на ефективність підприємницької діяльності

Чинники	Вплив
Привабливість ринкових умов	швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4–10 років); швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до трьох років); стадія життєвого циклу продукту
Сила конкурентних позицій	частка ринку; відносна ринкова частка; відносна якість продукту; відносна ширина продуктової лінії
Ефективність використання інвестицій	інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості); інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів); вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів); відсоток використання виробничих потужностей
Використання бюджету	витрати на маркетинг по відношенню до обсягу продажів; витрати на НДДКР по відношенню до обсягу продажів; витрати на нові продукти по відношенню до обсягу продажів
Поточні зміни у становищі на ринку	зміна ринкової частки

Слід зазначити, що засновники моделі PIMS найбільш важливим фактором, який впливає на результати функціонування організації, вважають якість товарів та послуг. Після ретельного аналізу автори методу PIMS отримали також результати, які показують, що прибутковість збільшується у міру зростання показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків.

Так, середній показник прибутковості при показнику ринкової частки менше 10 % складав близько 9 %. У середньому різниця в 10 % в показнику ринкової частки призводила до різниці в 5 % показника прибутковості. Суб'єкти підприємництва з ринковою часткою близько 40 % в середньому мали показник прибутковості в 30 %. Проте існує безліч фактів, що

суперечать отриманим результатам, зокрема щодо високоприбуткових підприємств, які мали низькі значення показників ринкової частки. Суб'єкти підприємницької діяльності, що надали дані для аналізу, окрім результатів розрахунків і рекомендацій загального характеру, також отримали прогностичну оцінку відносно того, що трапиться в довгостроковій і короткостроковій перспективі при проведенні певних стратегічних змін.

Огляд переваг та недоліків методу PIMS надано в табл. 8.8.

Таблиця 8.8 – Переваги та недоліки моделі PIMS

Переваги моделі	Недоліки моделі
Дає можливість виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреби споживачів	Два самостійні підрозділи підприємства розглядаються як один об'єкт стратегічного аналізу (якщо понад 60 % продукції одного з них надходить для подальшого опрацювання у другий підрозділ або якщо понад 60 % ресурсів, які споживаються конкретним підрозділом, виділені для спільного використання кількома підрозділами без попереднього цільового розподілу між ними)
У цій моделі передбачається оцінка відповідності структури виробництва структури потреб	Недостатньо відображені показники, які характеризують науково-технічну політику суб'єктів господарювання, її організаційну структуру, стиль і методи керівництва тощо
Використання моделі дає можливість суб'єктам підприємництва вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих результатів	Об'єктом дослідження здебільшого є підприємства, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру
Модель PIMS так само, як і методи портфельного аналізу, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень	Щодо українських підприємств, застосування даного методу дещо ускладнене, оскільки, він був розроблений для насичених, високо розвинутих, стійких ринків, яких на території нашої країни не дуже багато

Ефективне використання моделі PIMS можливо, передусім, при проведенні стратегічного аналізу діяльності на великих корпоративних структурах, що мають достатню практику ведення бізнесу. Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування «портфеля» залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники організації. Можливо, організації доцільно побудувати всі моделі, щоб сформувати загальну картину з точки зору різних перспектив.

Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:

- загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожною СЗГ (бізнес-напрямком);
- висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес-напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»;
- відокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії;
- перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій організації.

У плановому «портфелі» відображено збалансований різними способами набір найперспективніших СЗГ.

За умови наявності необхідних даних можна використовувати всі згадані вище методи аналізу. Використання зазначених вище та інших матриць сприяє кращому розумінню ситуації.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Етап проведення аналізу портфеля бізнесів.
2. Що таке локальні та системні критерії вибору і де їх використовують?
3. Складові матриці Бостонської консультативної групи.
4. Поясніть сутність моделі «Продукт – ринок» І. Ансоффа .
5. Матриця McKinsey (матриця General Electric) «Привабливість галузі – конкурентна позиція».

6. Надайте характеристику дев'яти стратегічних позицій бізнесу моделі Shell / DPM.

7. На яких засадах базується «Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little?».

8. На які головні питання організація може одержати відповідь за допомогою моделі PIMS?



ТЕСТИ

1. Згідно з якою моделлю напрям розвитку бізнесу організації залежить (визначення залежності) від типу ринку, на якому діє підприємство, та від товару, який воно реалізує:

- 1) модель McKinsey та Шелл;
- 2) модель І. Ансоффа;
- 3) модель SPACE;
- 4) модель SWOT;
- 5) модель ADL.

2. Згідно з якою моделлю напрям (стратегія) розвитку бізнесу організації визначається (залежить) від способу отримання конкурентної переваги та сектора ринку, на якому зосереджується увага:

- 1) модель М. Портера;
- 2) модель McKinsey та Шелл;
- 3) модель І. Ансоффа;
- 4) модель SPACE;
- 5) модель ADL.

3. Використовуючи модель «продукт-ринок», визначте для поєднання яких рівнів насичення ринку та можливостей щодо постійного оновлення виробництва продукції (комбінації характеристик продукту та ринку) слід застосовувати стратегію «розширення ринку»:

- 1) освоєний ринок;
- 2) новий ринок;
- 3) освоєний продукт;
- 4) новий продукт.

4. Векторами матриці ВКГ є параметри:

- 1) сильні та слабкі сторони організації в бізнесі;
- 2) обсяг виробництва продукції;
- 3) темпи зростання ринку та відносна частка ринку;
- 4) перспективи галузі;
- 5) стадії життєвого циклу галузі;
- 6) привабливість галузі.

5. Модель ADL складається з:

- 1) 20 квадрантів;
- 2) 16 квадрантів;
- 3) 9 квадрантів;
- 4) 8 квадрантів;
- 5) 6 квадрантів;
- 6) 4 квадрантів.

6. Для використання матриці McKinsey по кожній продукції організації розраховують:

- 1) комплексний показник привабливості та конкурентоспроможності продукту;
- 2) комплексний показник рентабельності бізнесу;
- 3) комплексний показник статусу організації в бізнесі;
- 4) комплексний показник місця бізнесу організації в галузі;
- 5) комплексний показник фінансової сили.

7. У матриці SE/ McKinsey для аналізу господарських підрозділів підприємства використовують такі критерії:

- 1) привабливість галузі / позиція у конкуренції;
- 2) темпи зростання / частка ринку;
- 3) стадія життєвого циклу галузі / позиція у конкуренції;
- 4) інтенсивність конкуренції / потреби в інвестиціях;
- 5) сильні та слабкі сторони / можливості та загрози.

8. Матричні (портфельні) методи являють собою:

- 1) форму оцінки окремих сфер діяльності підприємства, представлених окремих елементів співвідношення структур «продукт – ринок»;
- 2) форму оцінки рівня диференціації продукції підприємства;

- 3) форму оцінки способу забезпечення конкурентної переваги підприємства;
- 4) форму проведення фінансово-економічного аналізу підприємства;
- 5) форму аналізу та оцінки потенціалу підприємства.

9. Матриці, що застосовуються в межах портфельного аналізу, використовують для:

- 1) визначення способів забезпечення конкурентної переваги підприємства і встановлення належних асортиментних пропорцій в межах організації;
- 2) визначення необхідності входження організації в нові сфери діяльності;
- 3) опису та порівняння становища різних бізнесів організації стосовно темпів зростання, частки організації на ринку, загальної привабливості сектора ринку;
- 4) перспективного фінансового аналізу підприємства;
- 5) визначення способів забезпечення розвитку внутрішнього потенціалу організації.

10. В яких випадках використовують матричні методи стратегічного управління:

- 1) при діагностиці становища даного підприємства на ринку по відношенню до конкурентів;
- 2) при визначенні способів забезпечення конкурентної переваги організації;
- 3) при проведенні оцінки потенціалу підприємства;
- 4) при проведенні фінансового аналізу підприємства;
- 5) при діагностиці асортиментної структури продукції організації.



ЗАВДАННЯ

1. На підприємстві відокремлюються шість потенційних стратегічних зон господарювання (стратегічних бізнес-одиниць). Економічну характеристику кожної СБО наведено нижче в таблиці. Проаналізуйте та дайте оцінку зазначеним СБО, використовуючи матрицю БКГ.

Показники	Стратегічні бізнес-одиниці					
	1	2	3	4	5	6
Зростання ринку, %	12	20	2	15	7	5
Відносна частка ринку	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Обсяг реалізації, тис. ГО	20	8	50	30	45	5
Покриття витрат, тис. ГО	10	4	20	3	15	1
Прибуток, тис. ГО	5	2	10	2	10	1

2. Зробіть вибір перспективних СБО та дайте стратегічні рекомендації підприємству. Підприємство спеціалізується на виробництві продукції, зазначеної нижче в таблиці.

Характеристика портфеля пропозицій організації:

Види продукції	Обсяг реалізації за роками, тис. ГО		Частка ринку, (2016 р.), %	
	2015	2016	підприємство	конкурент
1	3500	2800	32	15
2	650	770	26	13
3	60	170	9	16
4	1850	2770	19	17
5	380	590	22	18
6	90	110	2	6
7	420	360	35	12
8	840	790	16	20
9	660	340	1	8

Використовуючи матрицю Бостонської консультаційної групи, сформулюйте місію та продуктову стратегію організації.



ЛІТЕРАТУРА

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учебное пособие / Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – Киев : МАУП, 2002. –192 с.
2. Майкл П. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / П. Майкл ; пер. с англ. И. Минервина. – М. : «Альпина Паблишер», 2011. – 454 с.
3. Мамонов К.А. Методи стратегічного аналізу : навчально-методичний посібник для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит» / К.А Мамонов, Б.Г. Скоков, О.О. Короп, Ю.І. Мізік. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 208 с.
4. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку організації в умовах кризи : монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
5. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Векант Рамасвами ; пер. з англ. М. Сливоцького. – Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – 258 с.
6. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш ; Київ : Кондор, 2008. – 288 с.
7. Желіховська М.В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства / М.В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 1. – С. 75–79.

РОЗДІЛ 9. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Основні питання:

9.1. Особливості реалізації стратегії.



9.2. Стратегічний контроль.

9.3. Проблеми втілення стратегії в Україні.



Ключові слова та поняття: стратегія, корпоративна (організаційна) культура, 7S-матриця McKinsey, авторитарний підхід, контролюючий підхід, підхід шляхом співпраці, підхід шляхом змін корпоративної культури, стратегічний контроль, коригуючий вплив, зовнішній контроль.

9.1. Особливості реалізації стратегії

Четвертий етап стратегічного управління – реалізація стратегічного плану – це самий складний етап, бо повинні матеріалізуватись всі розробки та наміри попередніх етапів.

Реалізація розробленої стратегії – це:

– водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас це є початком іншого циклу такого розвитку;

– комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці політики організації, створенню корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу, керівництву всім, що направлено на досягнення намічених результатів;

– функція не тільки вищого керівництва, а робота для всієї управлінської команди. Усі менеджери виступають як реалізатори стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Кожний з них повинен ви-

значити, які дії треба здійснити, які кроки почати у своїй сфері діяльності, щоб досягти намічених результатів. Для цього треба мати план дій.

Як і будь-яка цілеспрямована дія, реалізація стратегії вимагає відповідного ресурсного забезпечення: організаційного, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного та кадрового.



Аналіз діяльності багатьох організацій, що успішно реалізували свої стратегії, показує, що вони в своїй діяльності дотримувалися таких правил:

- цілі, стратегії та плани були доведені (роз'яснені) до кожного співробітника з метою не тільки розуміння своїх обов'язків, але й викликати у них почуття причетності до реалізації стратегії, тобто неформально залучити співробітників до процесу виконання стратегії;*
- керівництво не тільки своєчасно забезпечувало постачання всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й розробляло план реалізації стратегії у вигляді цільових установок та фіксувало досягнення кожної цілі.*

Загалом, реалізація стратегії охоплює такі етапи:

- початок дій (запуск);*
- впровадження основних стратегічних змін;*
- завершення стратегії.*

Більш детальний опис основних етапів реалізації стратегії включає:

- 1) доведення завдань до виконавців і контроль розуміння змісту та необхідності здійснення стратегічних дій;
- 2) розробка поточних та оперативних планів – графіків (за участю виконавців), забезпечення взаємодії у межах діючої організаційної структури і поступового оформлення нової організації згідно з процесами організаційних змін;
- 3) забезпечення необхідними ресурсами всіх працівників і підрозділів згідно з розробленими стратегіями;
- 4) використання та вдосконалення економічних механізмів виконання планів;

- 5) компенсація відхилень від нормативного (встановленого) порядку виконання планів; нормального функціонування організації;
- 6) підтримка та мотивація стратегічної діяльності;
- 7) підтримка керованості процесу стратегічних змін;
- 8) виконання стратегій із забезпеченням соціально-психологічної підтримки стратегічної діяльності; налагодження роботи групи виконавців;
- 9) контроль, аналіз та оцінка досягнутих результатів при необхідності – внесення коректив (звітність, координація, регулювання).

Реалізація стратегії містить забезпечення ряду взаємозв'язків, встановлення відповідності між стратегією, з одного боку, і:

- навичками і досвідом, можливостями організації і її організаційною структурою, з іншого;
- бюджетними асигнуваннями;
- політикою;
- внутрішніми підтримуючими системами;
- системою винагороди;
- корпоративною культурою.

Чим тісніше ця відповідність, тим повніше реалізується стратегія і більш ймовірним стає досягнення поставлених цілей.

Приведення організаційної структури у відповідність із стратегією

Існує декілька непорушних правил, які дозволяють організувати виконання робіт відповідно до існуючої стратегії.

Оргструктура кожної організації має свої характерні особливості і відображає:

- попередні оргструктури;
- думку керівництва про найкращий варіант підпорядкованості;
- розподіл завдань і відповідальності;
- інші внутрішні фактори.

Рекомендації менеджерам, щоб привести структуру організації відповідно до стратегії:

- чітко визначити основні види діяльності й ключові ланки в ланцюзі цінностей, які мають найбільш вирішальне значення для реалізації стратегії і зроблять їх основними елементами оргструктури.

– коли всі аспекти визначеного виду діяльності не можуть бути передані у керівництва одному менеджеру, встановіть зв'язки між підрозділами і забезпечте необхідну координацію;

– визначте обсяг влади (яка необхідна для керівництва кожним підрозділом), забезпечивши ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації;

– визначте, чи зможуть неосновні види діяльності виконуватись зовні організації більш успішно й ефективно, ніж в самій організації.

До основних дій з побудови організаційної структури управління організацією відносяться:

1) призначення на ключові посади підходящих, здібних для цього людей;

2) спостереження за тим, щоб наявні головні переваги, ноу-хау, досвід і навички, внутрішні можливості забезпечували виконання усіх видів діяльності, що складають ланцюг цінностей, на високому професійному рівні;

3) структурування робочих зусиль і визначення того, як повинна виглядати схема організаційної побудови організації.

Всі організаційні структури мають свої стратегічні переваги й недоліки; найкращого способу організаційної побудови не існує.

Функціональні організаційні структури були традиційно популярні серед компаній, що займаються одним видом діяльності. Така структура підходить в тому разі, коли стратегічно важливі види діяльності тісно пов'язані з діяльністю щодо виконання конкретних функцій і потрібна мінімальна координація дій різних відділів. Однак вона має й істотні недоліки: функціональна короткозорість і гігантизм, конкуренція між відділами, надмірна фрагментація процесів, багаторівнева вертикальна ієрархія управління.

Дивізійна організаційна структура управління за географічною ознакою користується популярністю в організаціях, які працюють на різних географічних ринках або на великих територіях. Структури, орієнтовані на СЗГ, підходять для компаній, що орієнтуються на пов'язану (профільну) диверсифікованість, децентралізовані господарські підрозділи –

для компаній, які орієнтуються на незв'язану (непрофільну) диверсифікованість.

Матричні структури підходять для компаній, які мають потребу в роздільному управлінні, тобто в окремому менеджері для кожного із стратегічних об'єктів, до яких відносяться товари, сегменти ринку, функціональні відділи, проекти або венчурні організації, технології, ключові бізнес-процеси, географічні райони, а також у тісній кооперації цих менеджерів при здійсненні координації пов'язаних між собою видів діяльності в ланцюгу цінностей, при обміні або передачі досвіду і спільній реалізації деяких операцій.

Нові стратегічні пріоритети, такі як: скорочення термінів виходу нових товарів на ринок, виробництво великої кількості модифікацій продукту; індивідуалізація обслуговування споживачів зробили революцію в підходах до організаційної побудови компаній, висунувши на перший план більш компактні горизонтальні структури, які швидше реагують на зміни і відкриті для інновацій.

Такі схеми приведення структури у відповідність зі стратегією припускають: меншу кількість рівнів управління, невеликий розмах діяльності бізнес-одиниць, зміну робочих процесів для скорочення їхньої роздробленості через розподіл між різними функціональними відділами, створення проектних і міжфункційних груп, наділення повноваженнями з прийняття рішень менеджерів і працівників, співробітництво з основними поставальниками, збільшення обсягів передачі за межі організації неосновних видів діяльності, невеликий штат співробітників для виконання підтримуючих функцій, використання комп'ютерних і телекомунікаційних технологій для забезпечення швидкого доступу до інформації.

Створення корпоративної (організаційної) культури, що підтримує стратегію організації

Створення корпоративної культури, що підтримує стратегію, дуже важливе для її успішного виконання, тому що культура формує виробничий клімат і корпоративний дух, що сприяють виконанню поставлених завдань і роблять свій внесок у досягнення успіху.

Культура організації – це система колективно прийнятних цінностей, переконань, традицій і норм поведіння працівників, узагальнююча

характеристика всієї організації в цілому. Основні елементи культури організації: цінності й соціальні установки; моральні принципи і ділова етика; методи мотивації працівників; стиль керівництва. Культура відображає місію організації і проявляється у вигляді «цінностей, що поділяються».

Усі характеристики, взяті разом, формують організаційну культуру. Вони відбиваються у традиціях, поведженні людей, в їхньому зовнішньому вигляді, манері спілкування, в їхніх діях та емоціях. Люди, які працюють в організації, формують її культуру й у той же час культура впливає на поведження людей в організації.

Культура організації виявляється через уявлення про цінності, з неї виводяться норми і правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретне поведження працівників всередині і поза організацією. Загальні цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття.

Стратегія організації обов'язково втілюється у її культурі. Якщо стратегія спрямована на збільшення інноваційної активності, то основними цінностями в такій організації повинні стати: відкритість, інформаційна прозорість, обмін інформацією і людьми всередині організації.

Якщо ж стратегія полягає в тому, щоб перемогти конкурентів за рахунок мінімальних витрат, то і культура буде відбивати цю стратегію відповідним чином. Швидше за все, культура такої організації буде ґрунтуватися на твердому підпорядкуванні, а однією з головних корпоративних цінностей буде економія завжди і у всьому.

Дуже часто елементи корпоративної культури пов'язують із засновником організації або іншими впливовими лідерами, що створюють визначені цінності, переконання і принципи, яким організація повинна слідувати і які потім вбудовуються в політику організації, враховуються при визначенні кредо організації або її цінностей, стратегій і ділової практики.

З часом ці цінності і практика стають невід'ємною частиною всіх службовців і менеджерів. Культура закріплюється й усталюється, оскільки нові лідери намагаються підтримувати її, нові службовці зобов'язані адаптуватися до неї і керуватися нею; легенди, що неодноразово повторюються, підсилюють її, а члени колективу заохочуються і нагороджуються за дотримання культурних норм.

Корпоративні культури сильно розрізняються за силою і структурою. У деяких організаціях культура є її невід'ємною частиною, а в інших вона слабка, фрагментарна, оскільки існує безліч субкультур і дуже мало сильних, усталених традицій. У ряді випадків сформована культура не відповідає дійсності, домінує політика консерватизму, опору змінам, а зміст корпоративної культури сфокусований на ній самій. Такі риси культури дуже часто передують зниженню виробничих показників.

У швидко мінливих умовах зовнішнього середовища адаптивна культура є найкращою, тому що внутрішнє оточення бізнесу чутливе до змін, експериментування, інновацій, нових стратегій і нової ділової практики — усього, що необхідне для адекватної реакції на вимоги власників організації. Одна важлива відмітна риса адаптивної культури полягає в тому, що вище керівництво щиро піклується про всіх відомих учасників процесу — споживачів, службовців, акціонерів, головних постачальників і громадськості, на території якої оперує організація. При цьому воно намагається швидко задовольнити всі їхні законні інтереси.

Щоб бути ефективними, корпоративна етика і цінності повинні стати сенсом життя персоналу, що може бути досягнуте за допомогою навчання, чіткого проходження його та постійного нагадування про етичні норми і правила з боку менеджерів.

Успішно діючі менеджери із стратегії виконують важливу роль лідерства:

- контролюють хід роботи, знаходячись значну частину часу за межами своїх офісів, переходячи з відділу у відділ, слухаючи, інструктуючи, схвалюючи, добуваючи важливу інформацію;

- докладають зусиль із зміцнення корпоративної культури, подаючи особистий приклад, добре виконуючи свою роботу і роз'яснюючи службовцям зміст та особливості культури організації;

- заохочують людей до творення, щоб пристосувати організацію до умов, що змінюються, зробити її сприйнятливою до нових можливостей і змусити додержуватися свіжих ініціатив;

- підтримують усіх, хто шукає нові можливості;

- активно працюють над досягненням консенсусу при вирішенні питання про те, що потрібно, а що не потрібно змінювати;

- зміцнюють високі етичні стандарти;
- здійснюють коригувальні заходи, щоб удосконалити реалізацію стратегії.

Філософія, цілі, норми і принципи нової стратегії можуть збігатися або вступати в протиріччя з принципами корпоративної культури. Тісний зв'язок між стратегією і культурою веде до досягнення максимальних результатів, слабка ж породжує важко подоланні перешкоди. Зміни в корпоративній культурі вимагають високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Це припускає і символічні дії (наприклад, лідерство), і реальні кроки, що безпомилково показують усю повноту відповідальності й обов'язковості вищого керівництва.

Чим більше збіг між культурою і стратегією організації, тим менше залежність менеджерів від різних формальних процедур та правил і тим менше ступінь контролю над підлеглими. Більше того, принципи культури при цьому так добре дотримуються, що вони автоматично визначають стиль поведінки.

У разі несумісності стратегії та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:

- ігнорування культури, що заважає впровадженню стратегії;
- підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перешкод без змін стратегії;
- зміна культури під вибрану стратегію;
- зміна стратегії з метою пристосування до наявної культури. Перед впровадженням змін в організаційну структуру необхідно з'ясувати, якою мірою чинна організаційна структура може сприяти або заважати реалізації стратегії організації.

Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії

Розробка бюджету у відповідності зі стратегією передбачає:

- отримання кожною одиницею організації бюджету, що забезпечує виконання нею дій згідно зі стратегією;
- контроль за ефективним використанням ресурсів.

Функція бюджетування полягає в тому, що воно не лише відповідає на запитання, які ресурси необхідні і в якому обсязі для реалізації стратегії, а й вказує на джерела їх поповнення.

Найчастіше бюджети розробляються та оцінюються у вартісних показниках. За допомогою кількісних показників бюджету керівник може оцінити, порівняти та скоординувати різні аспекти роботи організації. Менеджери компаній, як правило, намагаються підкреслити відповідальність всіх і кожного за реалізацію стратегії, мотивуючи персонал до роботи і заохочуючи досягнення гарних результатів. Розмаїтість підходів до мотивації і заохочення працівників досить великі. Це може бути:

- надання можливості персоналу відчувати себе частиною чогось значного або одержувати велику особисту задоволеність від результатів роботи;
- заклик до працівників творчо підходити до виконання своїх обов'язків, не зупинятися на досягнутому;
- поліпшення підсумків діяльності шляхом використання всього арсеналу спонукальних мотивів до праці.

Але політика і техніка мотивації та заохочення повинні використовуватися творчо і бути тісно пов'язані з факторами і цілями, необхідними для успішного виконання стратегії. Гарними менеджерами, що виконують стратегію, є ті, хто здатний забезпечити виконання службовцями своїх обов'язків якнайкраще. Вони дозволяють працівникам включатися в стратегію і розуміти міру відповідальності за виконувану роботу. Працівники беруть участь у розробці рішень, пов'язаних з пошуками шляхів найкращого виконання роботи, і вони намагаються зробити роботу цікавою, що приносить внутрішнє задоволення. Необхідні розумні стимули й можливості службового зростання, в протилежному випадку тільки частина співробітників буде радіти виконанню стратегії організації.

Впровадження сформульованої стратегії як рівноправного важливого джерела конкурентних переваг

У 80-ті роки виникла одна з перших концепцій втілення стратегії та організаційного розвитку McKinsey 7S (рис. 9.1).

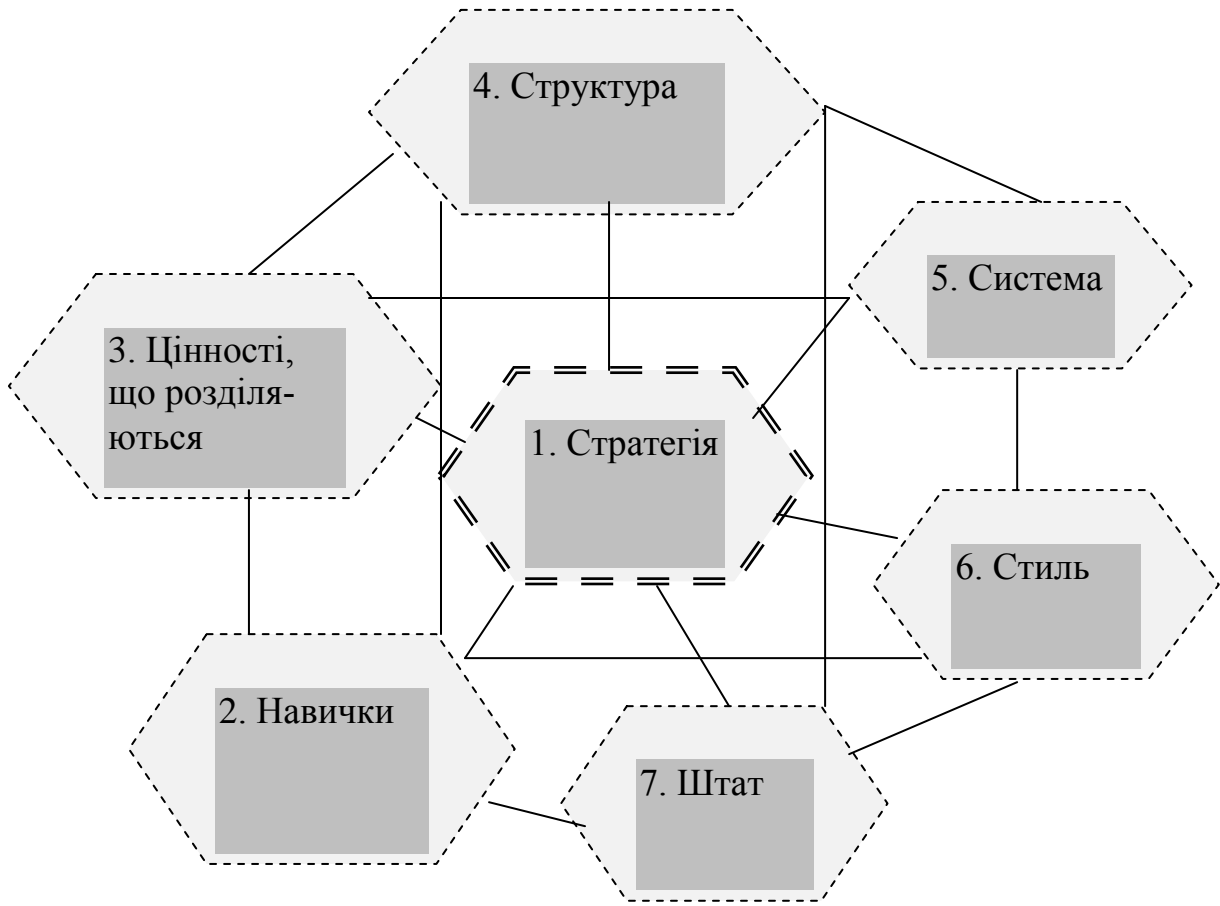


Рисунок 9.1 – 7S-матриця McKinsey



З'явившись вперше в книзі «Мистецтво японського менеджменту», модель була взята на озброєння фахівцями консалтингової організації МакКінзі, і стала основою для створення цілого ряду подібних концепцій (автори Е. Атос, Р. Паскаль, Т. Пітерс та Р. Уотермен). Вона визначила сім факторів, необхідних для реалізації стратегії та успішного впровадження організаційних змін: ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна будь-якої з них веде до зміни всіх інших. Англійською мовою кожне слово з семи починається буквою S: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), штат (stat), стиль (style), кваліфікація співробітників (skill), організаційні цінності (shared values).

Дана концепція базується на припущенні, що зміна стратегії вимагатиме змін у діяльності організації та цінностях.

Стратегія сприймається як сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії й мети. Оскільки модель розглядає поняття місії організації, як окремий елемент моделі, то з поняття стратегії його в цьому випадку виключають.

Здатності (навички) – ключові компетенції співробітників, які повинні бути застосовані в процесі реалізації стратегії організації.

Цінності, що розділяються, пов'язані з явищем *організаційної культури*, є «цементуючим елементом» колективу організації, що сприяє (чи протидіє) змінам і розвитку організації. Ця складова моделі «7S-McKinsey» за своєю сутністю є тим середовищем, атмосферою, де відбуваються дії з перебудови організації відповідно до прийнятої стратегії. Цінності, що розділяються, впливають на оцінки, зміст і темпи перетворень, а також на всі елементи моделі, що розглядається.

Структура – це організація елементів бізнес-процесів, зокрема наявність певних підрозділів, що виконують окремі функції, призначенням яких є втілення стратегії організації. Центральним елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури організації. Організаційна структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки, а також перелік і розміри підрозділів – найпомітніші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі змінами організаційної структури. Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація організації не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

Система – в розумінні моделі «7S-McKinsey» – це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві за допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень. Системи – це набір структур і функцій, що здійснюють інформаційне забезпечення й підтримку прийняття рішень на підприємстві. У нашому розумінні це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за

допомогою яких і відбуваються зміни. Чим відчутніших організаційних змін ми бажаємо досягти, тим нагальнішою є потреба в розробці та впровадженні нових загальних правил і норм функціонування організації. Зміни у правилах – системах прийняття рішень – впливовий інструмент розвитку і перебудови.

Стиль – успіх у перебудові здебільшого залежить від вибору способів, методів, прийомів здійснення змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників. У моделі «7S-McKinsey» виокремлюється «персональний стиль» і «дії-символи». Якщо перша складова належить до персонального стилю керівника, то друга – це реакції підлеглих на дії керівника за допомогою персональної сигнальної системи. Такий підхід вирізняє дві сторони управлінського процесу – керівника і підлеглих.

Зміни стилю керівництва тісно пов'язані з домінуючими та потрібними для розвитку організації поведінковими і розумовими особливостями менеджерів. Опанування стратегічного мислення та усвідомлення необхідності створення ринково-орієнтованої організації спонукає до встановлення нових взаємин керівник – підлеглий.

Персонал (штат) – кваліфікований персонал, здатний здійснювати впровадження стратегії й досягнення контрольних параметрів її реалізації.

Усі дії та процес змін виконують люди. Глибина змін, їхня спрямованість і якість залежать від структури та кваліфікації кадрів (штату чи персоналу) на підприємстві. Цей фактор пов'язаний також з питанням, яких якостей мають набути працівники для діяльності в системі, що створюється.

Модель «7S-McKinsey» не розв'язує усіх проблем організації, а дає загальний план аналізу явищ і процесів, що відбуваються в організації.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін. У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії.

Серед різних підходів до реалізації стратегічних змін слід виділити також п'ять підходів, розроблених консалтинговою компанією ADL. В основі цих підходів – управлінський стиль лідера або команди топ-менеджерів організації (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Підходи до управління реалізацією стратегічних змін

Назва	Головне стратегічне запитання для лідера	Провідна роль менеджерів організації
Командир (авторитарний підхід)	Як формується стратегія організації	Спеціалісти в галузі стратегічного планування
Контролер (контролюючий підхід)	Як прослідкувати за реалізацією стратегії організації	Контроль за реалізацією в усій структурі
Партнер (підхід шляхом співпраці)	Як залучити менеджерів до стратегічного планування, щоб вони відповідали за реалізацію стратегії з моменту запровадження	Координатори
Культурний лідер (підхід шляхом змін корпоративної культури)	Як можна залучити до процесу реалізації стратегії персонал організації	Тренери, що навчають
Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як необхідно спонукати менеджерів, щоб вони стали першими в бізнесі шляхом реалізації ефективної стратегії	Встановлення стартових умов та арбітраж переможців

Рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії:

1) Визначіть правильну стратегію та висловіть її конкретно. Привабливість конкретної мови – мови про людей, вчинки та речі, про які можна довідатися за допомогою органів чуття, – полягає в тому, що всі розуміють її однаково.

2) Повідомте стратегію таким чином, щоб вона стала частиною словникового запасу організації.

3) Скажіть що-небудь несподіване. Якщо стратегія стосується якихось очевидних істин, лідерам не варто витратити багато часу та енергії на її повідомлення. Якщо, з іншого боку, в ній є незвичайні елементи, які не відбуваються природно та інтуїтивно, тоді важливо зосередитися на них. А повідомляючи про «незвичайні істини», не ухиляйтеся. Не робіть так, щоб незвичайні істини звучали, як очевидні.

9.2. Стратегічний контроль

Контроль – одна з основних функцій управління і відповідно стратегічний контроль – одна з функцій стратегічного управління. Контроль сприяє тому, щоб фактично отримані результати були якомога ближче до тих, що потрібні, або бажаних. Стратегічний контроль, на відміну від поточного, направлений на відповідність стратегічних результатів стратегічним цілям.

Стратегічний контроль:

– це вид управлінської діяльності, основою якої є формування, спостереження, нагляд, оцінка та корегуючі дії проходження процесу стратегічного управління;

– це збір та обробка інформації щодо реалізації стратегії, зіставлення її з параметрами, які були задані раніше в стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка і прийняття рішення про коригуючий вплив.

Головна мета стратегічного контролю – зменшити відхилення фактичних результатів стратегічного управління від запланованих (стратегічні розриви), поліпшити якість стратегічного управління. Завдання стратегічного контролю полягає не в тому, щоб зафіксувати невиконання або будь-який зрив, а в тому, щоб не допустити зриву, досягнути стратегічних цілей в намічені строки.

Серед головних завдань стратегічного контролю можна виділити:

– визначення контрольних елементів і точок оцінки реалізації стратегії та необхідного для них рівня витрат;

– оцінка окупності витрат при контролі фінансування стратегічних заходів протягом запланованого життєвого циклу продукції;

– зворотний зв'язок, використання отриманих результатів при формуванні нових стратегічних заходів.

Етапи стратегічного контролю:

1. Визначення параметрів, які необхідно оцінювати, тобто сфер контролю.

2. Розробка стандартів, критеріїв, оцінних показників і розмірів допустимих відхилень, а також точне визначення цілей розвитку об'єкта

управління.

3. Доведення до співробітників критеріїв, що були вироблені, та вимірювання отриманих результатів за визначений термін, тобто моніторинг стану контролюючого об'єкта.

4. Порівняння результатів вимірювання із цільовими орієнтирами та виявлення розбіжностей, які потребують коригуючого впливу (чи допустимі визначені відхилення від прийнятих стандартів). Після порівняння оцінних показників з цільовими процес контролю виявляє, що значущі відхилення відсутні і тоді на цьому закінчується даний цикл контролю або фіксує значущі відхилення.

5. Здійснення коригуючого впливу та усунення відхилення, або перегляд критеріїв оцінки. У будь-якому випадку цикл контролю потім повторюють знов.

Критерії оцінки будуються на основі конкретних цілей, які були вироблені на стадії стратегічного планування. Всі критерії, які застосовують у процедурі контролю, обираються з цілей, що лежать в основі стратегії організації.

Цілі повинні бути вимірні й орієнтовані в часі, щоб можна було зіставити результати, отримані організацією, підрозділами або окремою людиною, з передчасними орієнтирами та цілями. Безпосередньому кількісному вимірюванню підлягають не всі цілі, в цих випадках корисно формувати побічні показники. Для будь-якої цілі обов'язково слід встановлювати контролюючі вимірювальні параметри, в протилежному разі весь процес управління втрачає сенс.

Розробка коригуючих заходів (здійснення коригуючого впливу)

Досвід показує, що для забезпечення ефективних коректив стратегічних планів необхідно передбачити досить детальну проробку строків, відповідальності та механізмів внесення змін. Зміни мають бути обґрунтованими, очікуваними та сприйматися як необхідний нормальний процес.

Зміни, що впроваджуються у стратегічні плани, розрізняються за масштабами наслідків: поточні; часткові; комплексні; кардинальні.

Останні не можуть відбуватися часто, оскільки це означає зміни в основних стратегіях і передбачає або переорієнтацію діяльності організації

(а це пов'язано з великими витратами та втратами), або констатацію помилкового рішення, прийнятого раніше керівниками.

Така ситуація зменшує довіру до компетентності менеджерів і має більше мінусів, ніж плюсів. Однак не можна порушувати загальні характеристики стратегій, в тому числі гнучкість, тому обґрунтовані корективи приносять успіх організаціям.

Коригування стратегій та стратегічних планів стосується як загальних, так і забезпечувальних сфер діяльності та відповідних розділів планів. Можуть з'явитися нові засоби та способи досягнення стратегічних цілей, а відображені у планах – втратити свою актуальність. Внесення коректив – складний процес, який повинен бути ретельно описаний та пророблений згідно з діючою системою розподілу прав, обов'язків та відповідальності в апараті управління організацією.

Взагалі, організаційна підтримка здійснення стратегій – це одна з головних умов досягнення результатів.

Типи й види стратегічного контролю наведено в табл. 9.2, 9.3.

Таблиця 9.2 – Типи стратегічного контролю

Типи стратегічного контролю	Характеристика
Стратегічний «контроль передумов»	Постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на базі яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом організації
Стратегічний «контроль реалізації»	Перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формування заходів внесення своєчасних змін у процес, який є об'єктом контролю
«Стратегічний нагляд»	Об'єднує обидва зазначених типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління

Таблиця 9.3 – Види стратегічного контролю

Класифікація за ознаками	Види
Стадія життєвого циклу об'єкта	Досліджень, розробок й інновацій, контроль на стадії маркетингової та операційної діяльності, експлуатації, технічного гарантійного обслуговування й ремонту та ін.
Об'єкт контролю	Обладнання та інші засоби виробництва, предмети праці, складові інфраструктури галузі, звітна документація, умови праці співробітників, технологічний процес та ін.
Стадія виробничого процесу	Початковий, операційний, попередній, поточний, контроль готової продукції, контроль логістичних процесів та ін.
Контролер – виконавець	Працівник, управлінець, контролюючий майстер, внутрішній або зовнішній інспектор та ін.
Наслідки контролю	Конструктивний (неруйнівний контроль), деструктивний (руйнівний контроль)
Прийняте рішення	Попереджувальний (активний) та за відхиленнями (пасивний) контроль
Ступінь охоплення об'єкта контролем	Загальний (суцільний) – охоплює організацію взагалі, вибірковий – охоплює складові організації або функціональні напрямки, одиничний – охоплює конкретні одиничні параметри
Режим контролю	Посилений (прискорений), нормальний (за планом), послаблений (самоконтроль)
Ступінь механізації	Ручний, механізований, автоматизований, автоматичний контроль
Період контролю	Безперервний, періодичний за планом, непередбачений (за необхідністю)
Спосіб одержання й обробки інформації	Розрахунково-аналітичний, статистичний, реєстраційний

Успішний стратегічний контроль має такі характеристики:

– своєчасність. Після бійки кулаками не махають, – говорить відоме прислів'я, тобто немає сенсу здійснювати коригуючий вплив (махати кулаками), в тому випадку, коли дія (бійка) закінчилась;

– орієнтація на результат. Важливо проконтролювати результат виконання роботи, а не момент приходу на робоче місце після обідньої перерви; якість звіту, який підготував співробітник, а не якість чищення олівців на його робочому місці;

– простота. Ускладнені процедури контролю, як правило, приводять до того, що гальмується виконання інших управлінських функцій. Доцільно контролювати лише декілька ключових показників, проте робити це систематично й ефективно;

– економічність. Витрати на контроль повинні бути вимірюваними у порівнянні з іншими видами витрат. Контроль не повинен ставати домінуючою функцією управління;

– відповідність місії організації. Стратегічному контролю належить в кінцевому рахунку ступінь відповідності результату діяльності організації її місії. Стратегічний контроль повинен бути спрямованим на основні цілі, критерії та показники діяльності організації.

Сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю

1. Перерозподіл функцій контролю.

Контрольні функції, які традиційно здійснюються централізовано (в комерційній організації – її керівництвом, а в державній – центральними органами), поступово переходять до: сторонніх організацій, що спеціалізуються на функціях контролю; споживачів продукції; низових ланок управління.

Частина контрольних функцій передається зовнішнім організаціям. Більш яскраво ця тенденція проявляється в *аудиті*, коли незалежна аудиторська організація перевіряє правильність бухгалтерських і фінансових документів.

Ряд контрольних функцій здійснюється в процесі консультування, коли зовнішній консультант перевіряє відповідність тих чи інших процесів стандартам, які відомі консультанту.

Зовнішній контроль має ряд переваг:

- вільний від звичних встановлених уявлень, схем, дій;
- здатний запропонувати більш ефективний коригуючий вплив.

У ряді випадків користувач, споживач стає головним контролером. Так, зокрема, в державній службі на місце тотального бюрократичного ко-

нтролю приходять контроль зі сторони споживачів послуг державної служби, який здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою громадських організацій та засобів масової інформації.

Частина контрольних функцій делегується з верхніх ланок управління на нижчі. В основному це стосується функцій поточного контролю. Ця тенденція викликана, зокрема, тим, що в багатьох організаціях створюються малі підрозділи й філіали, які наділені самостійними функціями і визначеною відповідальністю. Разом з відповідальністю делегуються і повноваження контролю. Контроль перетворюється з жорсткого й централізованого в дружній і децентралізований. У зв'язку з делегуванням функцій контролю зменшується кількість контролерів, у той час контроль стає більш дієвим та ефективним. Контроль наближується до безпосередніх виконавців і значною мірою починає здійснюватися ними ж.

2. Поліпшення інформаційного забезпечення контролю.

Розвиток нових інформаційних систем дозволяє у визначених аспектах автоматизувати процес управління і контролю, що сприяє:

- розвитку потужних інформаційних систем;
- використанню сучасних можливостей обчислювальної техніки та телекомунікаційних технологій;
- зміні змісту інформаційних потоків, які беруть участь у процедурі контролю.

У зв'язку із зміщенням поточного контролю зверху донизу, потоки інформації від споживача до виробника стають більш прямими і не торкаються вищих ешелонів управління. У той же час загальною тенденцією контролю у всіх передових організаціях стає зменшення кількості контрольованих параметрів з одночасним збільшенням кількості вимірювань та підвищенням ефективності кожної процедури контролю.

3. Змінюється зміст контролю і методи його здійснення. Зокрема, від вимірювання витрат центр ваги переноситься на вимірювання результатів.

Традиційні підходи в стратегічному управлінні характеризуються постійною концентрацією уваги на тому, скільки витрачено коштів, при цьому вимір реального результату залишається в тіні. Суть нового підходу – у перенесенні уваги на контроль і моніторинг результатів, одержуваних у підсумку дій кожної служби.

9.3. Проблеми впровадження стратегії в Україні

Стратегічне управління має вирішальне значення для розвитку і розширення всіх організацій, оскільки є комплексним процесом розробки і формулювання короткострокових і довгострокових ініціатив, спрямованих на оптимальне досягнення цілей організації.

З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести організацію на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі.

У даній праці вже неодноразово вказувалося на необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. В цьому випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало в стратегічному режимі.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху – з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно пов'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху – завдання стратегічного управління, оскільки у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її у відповідність із стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.

Успішний розвиток та імплементація стратегії на підприємстві не лише сприяє підвищенню його потенційної прибутковості, інтересу інвесторів та акціонерів до компанії, а й посилює внутрішній мікроклімат організації, лояльність персоналу та споживачів.

Однак стратегічне управління підприємств в Україні на сьогодні є не лише некоректно сформульованим поняттям, а й недосконалим явищем, про що свідчать результати діяльності близько 80 % українських організацій, в яких управлінці не змогли реалізувати розроблені ними стратегії.



Дослідження фахівців та статистичні дані свідчать про те, що 60 % організацій не пов'язують власні стратегії з бюджетом, 67 % підрозділів підприємств із найму персоналу (HR) та інформаційних технологій (IT) не пов'язують особисті пріоритети зі стратегією підприємства, 75 % менеджерів середньої ланки не мають мотивації, пов'язаної з реалізацією стратегії підприємства, а 95 % працівників взагалі не розуміють що таке стратегія.

Недосконалість системи стратегічного управління в Україні зумовлена не лише обмеженістю знань у сферах планування стратегій та початкового і поточного контролю, а й помилковими, віддаленими від реальності підходами та застарілими інструментами, якими сьогодні досі користуються менеджери вітчизняних підприємств.

На сьогодні стратегічне планування та управління на українських підприємствах є недосконалим та недостатньо збалансованим. Це відбувається через наявність численних бар'єрів та поширених помилок організацій, а також через зростаючі виклики внутрішніх і зовнішніх факторів ринку.

До проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, відносять:

- ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії;
- неясна (невиразна) постановка цілей, низька підготовка, недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
- безкінечні модифікації (коригування без необхідних обґрунтувань). Альтернативні плани в організації, як правило, відсутні;
- зрив строків та послідовності виконання завдань;
- нереальність плану (за критеріями – час, гроші, відсутність виконавців, змістовні прорахунки тощо);
- план став непотрібним (із самого початку або внаслідок зміни умов);

- «нагромадження додаткових завдань» (обсяги їх перевищують можливості організації);
- «відхід від цілей» (тактика «поглинула» стратегії);
- неконтрольований вплив «із зовні», або зміни в зовнішньому середовищі організації;
- опір змінам тощо.

Серед усього загалу проблем та бар'єрів можна також виділити декілька.

По-перше, керівництво більшості організацій має досить поверхнєве розуміння стратегії або ж не надає її плануванню та реалізації належного значення. Так, зокрема, робота з вироблення стратегії підприємства як концептуальної комплексної програми довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні часто передбачає багаторівнєве дослідження ринку, створення нових моделей впливу на нього, обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів («старт-апів»), оцінку ризиків і формування відповідної системи управління.

Зовсім мало управлінців українських організацій можуть вважатися експертами з бізнес-аналітики, питань стратегічного аналізу, аудиту й фінансового планування. При цьому самим управлінцям-менеджерам також необхідно поглиблювати знання у вищевказаних сферах, а саме: підвищувати компетентність, відвідуючи бізнес-тренінги, переймати досвід іноземних компаній та відділів зі стратегічного управління, а також імплементувати ці знання в процесі управління та організації діяльності підприємства. Для цього західні великі компанії використовують підхід створення «management community» (менеджерських спільнот) для організації командної роботи, залучення до процесу управління фахівців нижчих ланок та генерації нових ідей. Безперечно, такий підхід здатний подолати багато бар'єрів, адже він дає змогу збагатити менеджерів новим досвідом та дозволяє швидко розповсюджувати нові передові знання і методи роботи всередині організації.

Другою проблемою є те, що в організаціях, де стратегічне управління має місце, у цьому процесі задіяне лише вузьке коло розробників стратегії. Очевидно, що стратегія на етапі розробки та особливо в реалізації буде значною мірою залежати від того, наскільки вона підтримується всі-

єю командою ключових менеджерів, у тому числі менеджерів середньої ланки, які, власне, і є відповідальними за операційну роботу. В реаліях зробити це дуже важко як через брак вже зазначених знань, навиків та компетенцій відповідних менеджерів, так і через їхнє стовідсоткове завантаження в операційних процесах. Однак робити це необхідно задля того, щоб ключова ринкова стратегія підприємства не залишилася просто на папері.

Стратегічне мислення та слідування місії і цілям організації має стати частиною корпоративної культури, саме тому з початку розробки стратегії та планування її втілення необхідно проводити організаційні заходи для залучення необхідних відділів і працівників організації. Окрім внутрішнього персоналу, необхідно акцентувати увагу на залученні інших «стейкхолдерів» компанії, а саме акціонерів та інвесторів, якщо не в постійний процес розробки, то принаймні на таких ключових етапах, як затвердження місії, бачення діяльності організації із визначенням пріоритетних напрямків розвитку і вдосконалення з конкретизацією строків реалізації, бажаних комерційних та інших результатів, затвердження стратегічної концепції розвитку тощо.

У процесі подальшої розробки стратегії менеджерам також необхідно збалансовувати контроль над виконанням завдань з жорсткою дисципліною і при цьому створювати простір для креативності та модифікації рішень. Для цього багато організацій використовують формалізовані моделі та підходи до управління.

Застарілість багатьох підходів та інструментів, незрілість і непрофесійність команд, неврахування сучасних тенденцій та цілого комплексу чинників, значне переважання операційного та фінансового планувань і відсутність стратегічного мислення – ці недоліки є традиційними протягом багатьох років і вони притаманні всім ланкам українського стратегічного менеджменту. Зазначені вище бар'єри та проблеми не єдині, які стоять на шляху до якісного стратегічного управління в Україні.

Чимало підприємств, навіть розробивши стратегічний план, не здатні його реалізувати. Причина цього – допущення саме методологічних помилок (рис. 9.2).

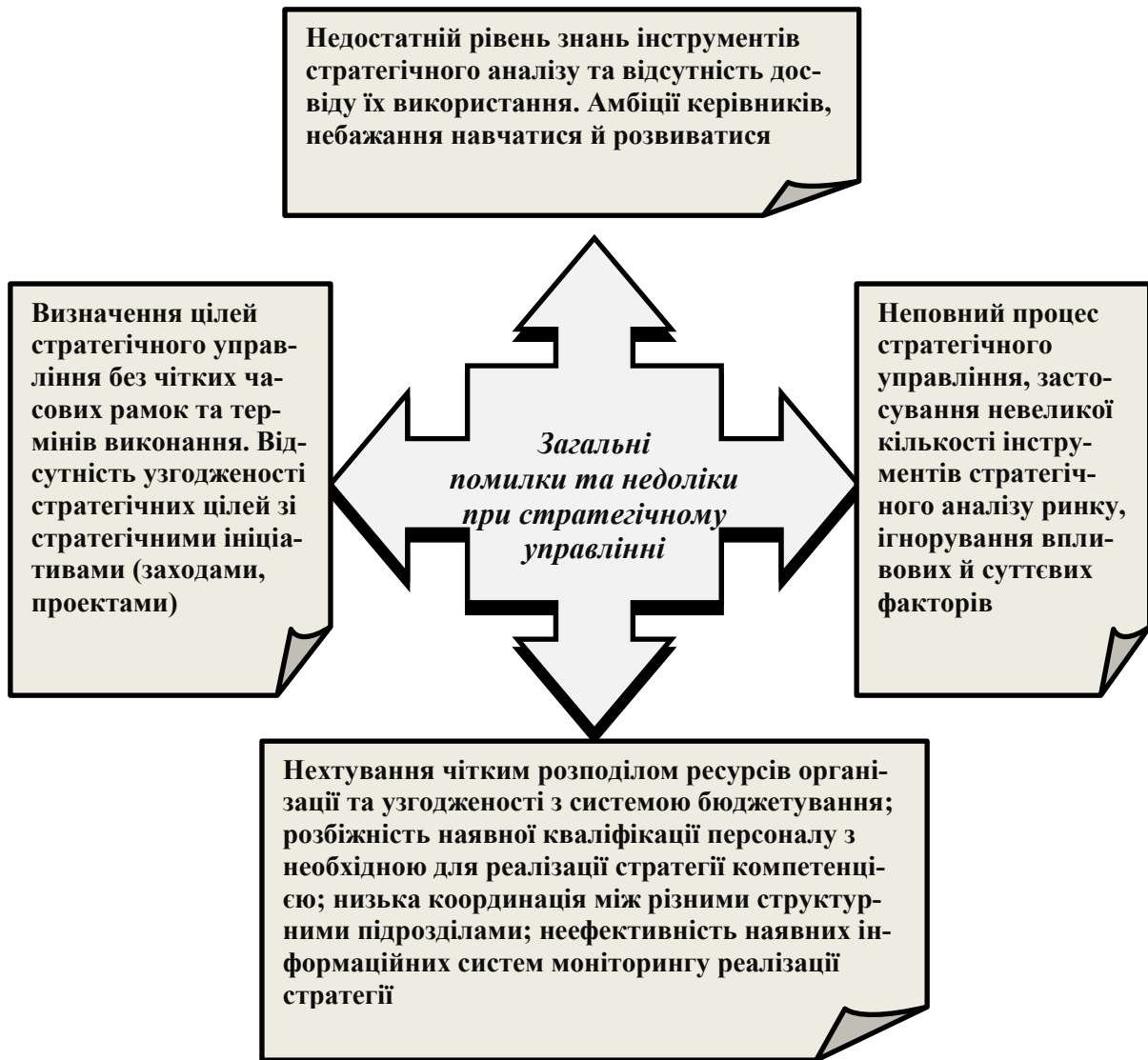


Рисунок 9.2 – Загальні проблеми реалізації стратегії в Україні

Подолання основних проблем реалізації стратегій можливо, якщо:

- 1) адаптувати систему управління й організаційну структуру підприємства, розподіливши зони відповідальності за досягнення цілей та прийняття рішень і нормалізувавши бізнес-процеси;
- 2) визначити показники моніторингу реалізації стратегії та систем їхнього контролю, що забезпечує координацію дій різних підрозділів;
- 3) скоригувати розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами відповідно до цілей стратегії;

4) впровадити власне стратегію: підприємство має здійснювати операційну діяльність відповідно до запланованих етапів стратегічного управління;

5) здійснювати поточний моніторинг і корекцію стратегії відповідно до стратегічних планів.

Стратегічне управління дає змогу визначити вектор руху організації для формування стійких конкурентних переваг, досягнення в межах місії компанії поставлених цілей та успіху на ринку в цілому. Стан стратегічного управління в Україні є досить низьким через низку бар'єрів та помилок управлінців, невідповідність управлінської філософії вимогам сучасного ринкового середовища, а також через відсутність належного досвіду у керівників.

У зв'язку з цим пріоритетними напрямками вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємствах мають бути:

- використання професійних консалтингових послуг із розробки стратегії, формування конкурентних переваг тощо;

- розширення кола розробників шляхом залучення до процесу формування та реалізації стратегії менеджерів середніх і нижніх ланок;

- проведення якісної галузевої аналітики та маркетингових досліджень не лише на початкових, а й на поточних стадіях стратегічного управління;

- встановлення чітких часових рамок, дедлайнів для виконання стратегічних та тактичних завдань;

- посилення контролю над розподілом ресурсів ще на початкових стадіях розробки стратегії;

- використання сучасних інструментів і підходів до формування стратегії та її реалізації.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте етапи процесу реалізації стратегії.
2. Розкажіть, забезпечення яких взаємозв'язків містить реалізація стратегії.
3. Поясніть сутність 7S-матриці McKinsey та надайте опис складових.
4. Наведіть п'ять підходів до реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL.
5. Які питання належать до проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії?
6. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії.
7. Наведіть характеристики успішного стратегічного контролю.
8. Визначте етапи стратегічного контролю.
9. Визначте сучасні тенденції розвитку стратегічного контролю.
10. Які переваги має зовнішній контроль?
11. Надайте рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії.
12. Яке місце в стратегічному управлінні займає етап процесу реалізації стратегії?



ТЕСТИ

1. До етапів реалізації стратегії не відноситься:
 - 1) початок дій (запуск);
 - 2) впровадження основних стратегічних змін;
 - 3) завершення стратегії;
 - 4) розробка та вибір альтернативної стратегії.
2. Концепція McKinsey 7S складається з:
 - 1) 10 факторів;

- 2) 5 факторів;
- 3) 7 факторів;
- 4) 8 факторів;
- 5) комплексу факторів з необмеженою кількістю.

3. До концепції McKinsey 7S не входить:

- 1) стратегія;
- 2) здатності;
- 3) цінності;
- 4) фінансовий потенціал;
- 5) структура;
- 6) система;
- 7) стиль;
- 8) персонал.

4. До підходів щодо реалізації стратегічних змін, розроблених консалтинговою компанією ADL, не належить:

- 1) авторитарний підхід;
- 2) підхід шляхом співпраці;
- 3) підхід шляхом змін корпоративної культури;
- 4) чемпіонський підхід;
- 5) конструктивний підхід.

5. До проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, відносять:

- 1) своєчасне усунення можливих труднощів реалізації стратегії;
- 2) неясна (невиразна) постановка цілей, низька підготовка, недостатня відповідальність та компетентність лінійних менеджерів;
- 3) наявність альтернативних планів в організації;
- 4) стратегічний контроль строків та послідовності виконання завдань;
- 5) «усунення додаткових завдань» (обсяги яких перевищують можливості організації).

6. До етапів стратегічного контролю не відноситься:

- 1) визначення параметрів, які необхідно оцінювати;
- 2) аналіз прибутковості галузі;
- 3) розробка стандартів, критеріїв, оцінних показників і розмірів допустимих відхилень;
- 4) доведення до співробітників критеріїв, що були вироблені;

- 5) порівняння результатів вимірювання із цільовими орієнтирами;
 - 6) здійснення коригуючого впливу та усунення відхилення.
- 7.** Реалізація стратегії містить забезпечення взаємозв'язків між стратегією і:
- 1) навичками і досвідом, можливостями організації і її організаційною структурою;
 - 2) бюджетними асигнуваннями та політикою;
 - 3) внутрішніми підтримуючими системами;
 - 4) системою винагороди і корпоративною культурою;
 - 5) між стратегією і всіма переліченими складовими.
- 8.** Культура організації – це:
- 1) система колективно прийнятних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, узагальнююча характеристика всієї організації в цілому;
 - 2) сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії й мети;
 - 3) ключові компетенції співробітників, які повинні бути застосовані в процесі реалізації стратегії організації;
 - 4) організація елементів бізнес-процесів, зокрема наявність певних підрозділів, що виконують окремі функції, призначенням яких є втілення стратегії організації.
- 9.** Стратегічний контроль – це:
- 1) збір та обробка інформації про реалізацію стратегії;
 - 2) зіставлення інформації з параметрами, які були задані раніше в стратегічних планах або програмах;
 - 3) виявлення відхилень, аналіз причин, які викликали такі відхилення, їх оцінка;
 - 4) прийняття рішення про коригуючий вплив;
 - 5) всі перелічені вище складові.
- 10.** Чемпіонський підхід (вихователь чемпіонів) до управління реалізацією стратегічних змін передбачає відповідь на таке стратегічне запитання для лідера:
- 1) як формується стратегія організації?
 - 2) як прослідкувати за реалізацією стратегії організації?
 - 3) як залучити менеджерів до стратегічного планування, щоб вони відповідали за реалізацію стратегії з моменту запровадження?

4) як можна залучити до процесу реалізації стратегії персонал організації?

5) як необхідно спонукати менеджерів, щоб вони стали першими в бізнесі шляхом реалізації ефективної стратегії?



ЗАВДАННЯ

I. На підприємстві з виробництва будівельних матеріалів середньої потужності склалася критична ситуація: продукція не знаходила достатнього збуту, на складах накопичилася значна кількість будівельних матеріалів, які виявилися нереалізованими. Це спричинило зниження обсягу виручки від реалізації продукції, яка випускається підприємством, зростання кредиторської заборгованості, перебої з виплатою заробітної плати, що стало однією з причин плинності кадрів, зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції, що випускається. Таким чином, намітилася явно виражена тенденція до погіршення економічного становища організації, зниження її виробничих можливостей, ослаблення позицій на ринку збуту продукції.

Засновниками було прийнято рішення про заміну директора підприємства. Новопризначений директор, після уважного вивчення стану справ на виробництві, зрозумів, що однією з основних причин невдач стала неефективна система управління і реорганізацію організації необхідно починати із заміни керівного складу, від якого залежать результати виробничої діяльності.

Погана координація виробничих і збутових служб, дублювання в роботі функціональних підрозділів, недостатнє стимулювання праці робітників, напружені відносини між працівниками на технологічно взаємопов'язаних ділянках, а головне – відсутність порозуміння між усіма працівниками стратегії розвитку організації вимагали впровадження невідкладних заходів.

Питання:

1. Які методи необхідно застосувати новому директору, щоб вивести підприємство із критичного стану?

2. Сформулюйте стратегію організації.

3. Складіть план заходів щодо поліпшення збутової політики організації.

II. За офіційним даними, на українському виноробному ринку сьогодні працюють: ПАТ «Коблево», ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний», ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ДП «Харківський завод шампанських вин», ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар», ТОВ Агрофірма «Золота балка», ТОВ «Промислово-торгова компанія «Шабо», ООО «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар») та ін. Виробники, чия частка становить менше 5 %, відносяться до категорії «інші». Усі разом вони випускають понад 160 найменувань продукції.

Але серед нових конкурентів слід виділити: ЗАТ «Одесавинпром» з ТМ «Французький бульвар»; ВАТ АПФ «Таврія» (підрозділ «Першого виноробного холдингу», який розпочав випуск продукції ТМ Inkerman); ТОВ «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар»).

Найбільш відомі виробники:

Висока частка ринку (11–50 %):

1. ПАТ «Коблево»;
2. ДП «Харківський завод шампанських вин»;
3. ЗАТ Київський завод шампанських вин «Столичний»;
4. ТОВ Агрофірма «Золота балка»;
5. ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар».

Середня частка ринку (6–10 %)

6. ЗАТ «Одеський завод шампанських вин»;
7. ТОВ «Промислово-торгова компанія "Шабо»;
8. ВАТ АПФ «Таврія».

Низька частка ринку (0–5 %)

9. ПРАТ Ізмайлівський винзавод;
10. ЗАТ Одеський коньячний завод;
11. ТОВ НВП Нива;
12. Виробники, чия частка складає менше 5 %, винесені в категорію «інші».

Високими параметрами ціна/якість (ціна продукції від 45 грн та вище) відрізняються організації № 1, 3, 5; середніми параметрами ціна/якість (ціна продукції від 35–45 грн) – № 2, 4, 6, 7, 8; низькими параметрами ціна/якість (до 35 грн) – № 9, 10, 11, 12.

Найбільш популярними брендами продукції та найширшим асортиментом шампанських вин (більше 8 найменувань) володіють організації

№ 1, 3, 5; середньою популярністю користуються бренди продукції підприємств: № 2, 4, 6, 7, 8 (мають 6–8 найменувань); вузький асортимент (до 6 найменувань) та найслабкіша популяризація брендів у підприємств – № 9, 10, 11, 12.

Слід зазначити про значний вплив підприємств, що виробляють енергетичні напої та міцні алкогольні напої, як товари-замінники винної продукції.

Питання:

Зробіть діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників ринку шампанських вин за допомогою методу картирування стратегічних груп.



ЛІТЕРАТУРА

1. Аранжин В.В. Использование модели 7-S для анализа проблем управления персоналом в организации / В.В. Аранжин // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: <http://web.snauka.ru>
2. Блохина С.В. Методы анализа деятельности по управлению персоналом / С.В. Блохина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 10. – С. 92 – 102.
3. Борисова Л.Г. Организационный дизайн : Совр. концепции управления : учеб. пособие / Л.Г. Борисова. – М. : Дело, 2003 . – 398 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
5. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон ; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
6. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 528 с.
7. Юрчак О.В. Интернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] / О.В. Юрчак // Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект. – Ч. 1. – 2010. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str197.html>.

Розділ 10. ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Основні питання:



10.1. Сутність та особливості поняття «синергія».

10.2. Види синергізму.

10.3. Визначення ефекту синергії.



Ключові слова та поняття: синергетика (синергізм), ефект масштабу, ефект інтеграції, ефект комплексних переваг; ефект конгломерату, синергія збуту, виробнича синергія, синергія інвестування, синергія управління, міжособистісний синергізм, фінансовий синергізм, маркетинговий синергізм, синергізм людини та комп'ютера, корпоративний синергізм.

10.1. Сутність та особливості поняття «синергія»

Поняття «синергетика» виникло порівняно недавно. Починаючи з 1970-х років, в економічній науці усе більше стверджується думка, що найважливішим фактором виникнення й функціонування будь-якої системи є синергетичне начало, яке проявляється в кооперативній поведінці окремих компонентів, що об'єднуються в єдине ціле. Не є винятком й економічні системи.



*Термін «синергетика» походить від грецького *sinergos* – той, що діє разом, – додаткові економічні переваги, що утворюються у разі успішного об'єднання двох чи декількох підприємств (їх злиття чи поглинання).*

Термін запропонував у 1969 р. керівник Штутгартського університету та директор Інституту теоретичної фізики і синергетики Герман Хакен для позначення наукового напрямку, який на той час ще не існував.

Нове русло досліджень потрібне було для вивчення систем з багатьох складових, аби пояснити, як через взаємодію різних елементів утворюються структури на макроекономічному рівні.

Згідно з Г. Хакеном, синергетика займається вивченням систем, що складаються з великої (надвеликої) кількості елементів, компонент або підсистем, які взаємодіють між собою складним чином.

Вводячи поняття «синергетика» у науковий обіг, Герман Хакен вкладав у нього подвійний зміст:

1) синергетика як теорія виникнення нових властивостей у цілому, що складається з об'єктів, що взаємодіють;

2) синергетика як міждисциплінарний підхід, який вимагає співпраці спеціалістів різних сфер.

Свій внесок у наукове обґрунтування концепції стратегічної взаємодії, у тому числі через пояснення природи синергетичного ефекту, зробили дослідники різних наукових напрямків П. Баклі і М. Кассон (засновники моделі інтерналізації), а також Дж. Хамел і К. Прахалад, Р. Холл, М. Портер та ін.

Поясненню динаміки стратегічних альянсів в динамічному зовнішньому середовищі присвячені дослідження представників теорії галузевих ринків. Проте останнім часом найбільшої уваги проблема ідентифікації джерел та оцінки синергетичного ефекту взаємодії підприємств набула в межах розвитку школи стратегічного управління. Незважаючи на широку популярність у науковій літературі концепції синергізму, у контексті прикладних економічних досліджень цей методологічний підхід залишається недостатньо розвинутим.



Спробу визначити синергізм як економічний феномен одним з перших зробив Ігор Ансофф в статті «Синергізм і ресурси», опублікованій у відомій роботі «Корпоративна стратегія». В основу запропонованої ученим процедури оцінки синергетичного ефекту було покладено відповідність ресурсів та можливостей організації.

У своїй концепції синергізму І. Ансофф зробив акцент на ролі його економічної бази, потенціалі не тільки матеріальних, але й нематеріальних активів та їх тісному зв'язку зі здатностями організації.

I. Ансофф при визначенні синергетичного ефекту наголошує на важливості пошуку відповідей на такі запитання:

1. Чи існує в організації традиція використання синергетичного ефекту?
2. Якому рівню взаємозв'язку віддає перевагу вище керівництво і який управлінський досвід воно має?
3. Які вимоги і розпорядження будуть задаватися умовами зовнішнього середовища? Вважається, що чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища і твердість конкуренції, тим більше значення синергізму для досягнення успіху.

У стратегічному управлінні синергетичний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Адже при цьому різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування.



Синергізм означає, що сума якихось частин перевищує їх номінальні значення поодиноці. В стратегічному управлінні це означає, що дві спільно працюючих СЗГ (або дві стратегії) виявляються краще тих же двох незалежно оперуючих бізнес-одиниць. Тому синергію коротко записують як «ефект, коли $2 + 2 = 5; 6; \dots N$ ». Ця формула показує, що сумарна віддача від кількох факторів може бути вищою, ніж сума показників незалежного їх використання.

Ефект синергізму використовують для прогнозування потенційного прибутку чи ринкової вартості сукупних активів підприємств, які об'єднуються. Синергетика, або теорія самоорганізації, виявляється одним з найпопулярніших та перспективних пізнавальних підходів, у т.ч. в менеджменті.

Синергізм чи синергетизм – це прояв кооперативної (узгодженої) поведінки природними матеріальними сутностями, внаслідок якого вони об'єднуються в системи. Наслідком явища синергетизму є існуюча побудова світу, в якому будь-яка природна матеріальна сутність є окремим цілим і водночас частиною (складовою) іншого цілого вищого рівня.

Існує дві обов'язкові передумови прояву синергетичного ефекту:

- 1) перша припускає наявність у компонентів системи (суб'єктів) можливості реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому так

важлива економічна свобода окремих господарюючих суб'єктів на будь-яких рівнях економічної системи;

2) другою обов'язковою передумовою синергії є наявність умов, що забезпечують синхронізацію діяльності економічних суб'єктів. Це припускає існування єдиних правил, стандартів, загальних фінансових умов, тимчасових ритмів, ін.

Джерела синергізму:

1) використання однакових виробничих можливостей; спільної технологічної бази; спільних запасів сировини;

2) координація зусиль в таких видах діяльності, як закупка обладнання, впровадження нових технологій, інформаційних систем, управління людськими ресурсами;

3) централізація управління окремими видами діяльності на різних рівнях (наприклад, використання результатів діяльності відділу досліджень та розробок різних СЗГ, спільне використання маркетингових можливостей та ін.);

4) використанням спільних рис бізнес-одиниць, таких як: покупці і (іноді) призначення товару (потенціал для створення системного рішення); торговий персонал або канал розподілу; торгова марка та її імідж; виробничі, офісні, складські приміщення.

Переваги синергізму:

- збільшення цінності для споживачів, а отже, зростання обсягу продажів;
- зниження операційних витрат;
- зменшення потреби в інвестиціях;
- ефективніше використання сукупного фінансового потенціалу СЗГ;
- взаємодоповнення технологій та продукції, яку виробляють СЗГ;
- можливість зниження рівня їхніх поточних витрат, зокрема адміністративних та інших аналогічних чинників;

- економія витрат, що пов'язана з операційною діяльністю та виникає у менеджменті, маркетингу, виробництві або реалізації за рахунок зростання масштабів виробництва;

- економія фінансів, що виникає внаслідок відносно менших транзакційних витрат на проведення операції та більш детальне вивчення фінансової діяльності організації;

- різна результативність управління, яка припускає можливість більш ефективного використання коштів (фондів) організації після злиття;
- посилення влади на ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів.

Специфіка та мета синергії полягає:

- в розширенні спектра досягнень чи проникненні на нові географічні ринки, можливості поліпшити збут нових і старих продуктів або зменшити витрати на їх виробництво;
- в забезпеченні права на ексклюзивне використання нової технології.

Для досягнення позитивних синергічних ефектів у виробництві необхідна гармонійна система цілей. Але не меншу роль відіграють стратегії і структура виробничого потенціалу.

До синергетичного ефекту належить:

1. Ефект масштабу полягає у зниженні вартості одиниці продукції внаслідок зміни величини організації – його масштабу. В основі цього ефекту є закон зниження сукупних витрат на 20–30 % при кожному подвійному збільшенні обсягів виробництва та на повнішому використанні виробничих потужностей організації.

2. Ефект інтеграції виявляється, як правило, в процесі створення інтеграційної виробничої системи та визначається як сума всіх вигід, отримання яких було б неможливе при автономному функціонуванні учасників такої системи для кожного її учасника (включаючи маркетингові, технологічні, інформаційні, економічні та фінансові складові таких вигід).

3. Ефект комплексних переваг визначає перевагу пакета послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздрібу».

4. Ефект конгломерату означає, що збільшення кількості підрозділів дозволяє розподілити ризик і, як наслідок, його зниження. Саме ефект конгломерату часто набуває диссинергічного прояву.

10.2. Види синергізму

Прояв синергетичного ефекту можна очікувати за двома різними напрямками:

1) синергетичні ефекти, що проявляються в межах однієї організації, від системного застосування різних інструментів у випадках оптимізації:

- збутової діяльності;
- планування;
- досліджень;
- просування товарів;
- використання інформаційних систем; реклами тощо;

2) синергетичні ефекти, які проявляються від системної діяльності окремих підприємств, що об'єднуються для досягнення певних господарських цілей:

- мінімізація витрат;
- збільшення можливого результату економічної діяльності;
- збільшення конкурентних переваг.

На рис. 10.1 наведено чотири різновиди синергізму за І. Ансоффом.

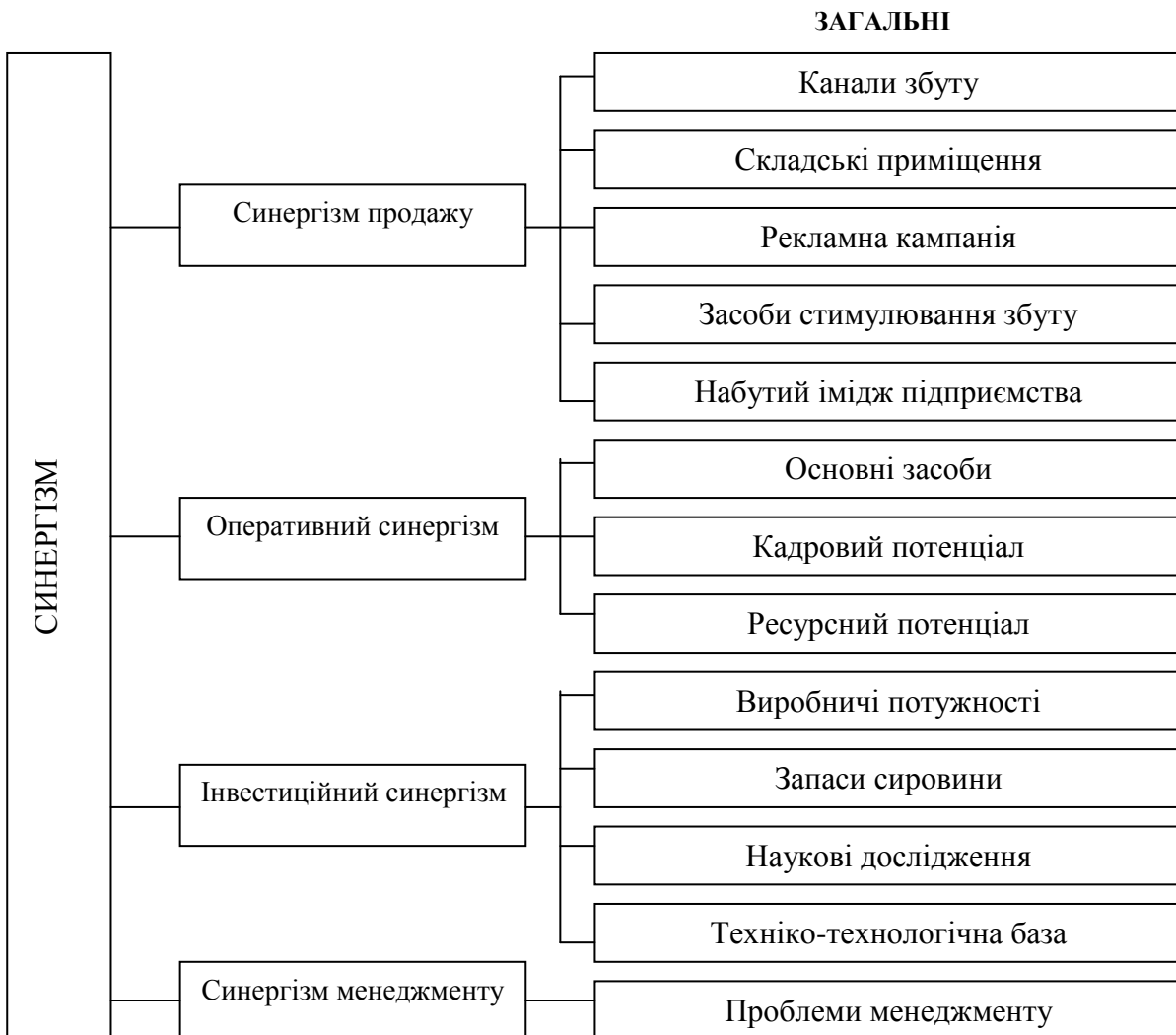


Рисунок 10.1 – Сутність і різновиди синергізму (за І. Ансоффом)

10.3. Визначення ефекту синергії

Встановити наявність синергії легко, але її ефекти важко планувати, а тим більше – реалізовувати. Всі комбінації факторів вдається дослідити лише у рідкісних випадках. Неоднозначними виявляються способи вимірювання синергетичного ефекту та сфери їх застосування.

Прихильники «фінансового підходу» наполягають на використанні показника віддачі на капітал: наскільки більше/менше може знадобитися інвестованого капіталу (активів) без взаємодії, щоб сформувати такий самий за величиною грошовий потік, що створюється капіталом за умов стратегічної взаємодії. Інакше кажучи, на скільки процентів ефект синергії збільшує/зменшує вартість капіталу інвесторів в капіталі організації.

Показник синергії є важливим фактором, який визначає конкурентну позицію організації.

Синергетичний ефект від спільного ведення операцій пропонується вимірювати такими способами:

- оцінка ступеня скорочення затрат при даному рівні доходу;
- оцінка збільшення прибутку при даному рівні інвестицій.

Ефект синергії можна визначити такими показниками:

- збільшення прибутку;
- зниження витрат організації;
- зменшення потреби в інвестиціях;
- прискорення змін цих змінних.

При оцінці синергетичного ефекту стратегічної взаємодії підприємств найчастіше згадуються такі проблеми:

- багатогранність та поліаспектність партнерських відносин;
- асиметричність інформації про результати взаємодії для кожного з партнерів;
- переважання експертних методів оцінки впливу факторів та результатів стратегічного партнерства внаслідок неявної природи деяких з об'єктів такої оцінки тощо.

Ігор Ансофф одним з перших зробив спроби визначити синергізм як економічний феномен. В основу запропонованої оцінки синергетичного ефекту було покладено відповідність ресурсів та можливостей організації.

Слід зазначити, що в своїй концепції синергізму І. Ансофф зробив акцент на ролі його економічної бази, потенціалі не тільки матеріальних, але й нематеріальних активів та їх тісному зв'язку зі здатностями організації.

Визначення синергізму запропоновано в такий спосіб:

- нехай річний обсяг продаж кожного товару складає Π гривень;
- витрати на виробництво і реалізацію – V гривень;
- інвестиції на розвиток товару і ринку – I гривень.

Тоді рівень повернення інвестицій РПІ по товару T_1 буде:

$$РПІ = (\Pi_1 - V_1)/I_1.$$

За цією формулою рівень повернення інвестицій отримується як результат від ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідних для виведення товару на ринок.

Аналогічно розраховують РПІ і для іншого товару $T_2, T_3 \dots T_n$.

Якщо виробництво і реалізація товарів ніяк між собою не пов'язані, то загальний обсяг продаж організації $\Pi_{\text{заг}}$ буде дорівнювати:

$$\Pi_{\text{заг}} = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \dots + \Pi_n.$$

Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій по підприємству будуть дорівнювати:

$$V_{\text{заг}} = V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n; \quad I_{\text{заг}} = I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_n.$$

Спільний рівень повернення інвестицій по підприємству в такому разі становитиме:

$$РПІ_{\text{сп}} = (\Pi_{\text{заг}} - V_{\text{заг}}) / I_{\text{заг}}.$$

Дана формула справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані дні з одними. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці така ситуація виникає в конгломератах, у яких відсутня будь-яка взаємодія між окремими підрозділами. В більшості ж підприємств існує ефект масштабу, який полягає в тому, що велике виробництво має більш низькі витрати виробництва з розрахунку на одиницю продукції, ніж декілька дрібних, що мають в сукупності той же обсяг продаж.

Аналогічно й обсяг інвестицій на великому підприємстві може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій на той же ефект.

Тобто, це можна виразити так:

$$\text{якщо } \Pi_{\text{заг}} = \Pi_{\text{інт}}, \text{ то } V_{\text{інт}} < V_{\text{заг}}, \text{ а } I_{\text{інт}} < I_{\text{заг}},$$

де показники з індексом «заг» відповідають підприємству, виробництво в підрозділах якого не пов'язане між собою, і з індексом «інт» – інтегроване підприємство, де діяльність підрозділів взаємопов'язана.

У результаті рівень повернення інвестицій в «інтегрованому» підприємстві вищий ніж сукупне повернення інвестицій, отримане від вкладень тієї ж суми у відповідні товари в декількох незалежних організаціях:

$$РПІ_{інт} > РПІ_{заг}.$$

Такого ж результату можна досягнути і при однаковому обсязі інвестицій:

$$I_i = I_{заг}.$$

У такому разі $П_{інт} > П_{заг}$, а $В_{інт} < В_{заг}$.

Тобто, при одному і тому ж обсязі інвестицій «інтегроване» підприємство може отримати більший прибуток або матиме менші витрати виробництва ніж підприємство з непов'язаними підрозділами. В цьому і полягає ефект синергізму.

Кількісне визначення ефекту синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій

Припустимо, що організація має n видів діяльності, кожен з яких має вплив на загальну прибутковість організації. Припустимо, що річний обсяг продажу кожного товару – $S_{інт}$ гривень. Поточні витрати – $O_{інт}$ гривень та включають оплату праці та матеріалів, накладні витрати, витрати на управління та амортизацію, для виробництва та реалізації товару, придбання обладнання та створення дистриб'юторської мережі необхідні інвестиції в розмірі I_i гривень.

Тоді рівень повернення інвестицій ROI по товару $P_{інт}$ дорівнює:

$$ROI P_1 \frac{S_1 - O_1}{I_1}.$$

Згідно з цією формулою розмір необхідного повернення інвестицій може бути отримано в результаті ділення різниці між поточними доходами та витратами за період на обсяг інвестицій, необхідний для виведення товару на ринок.

Аналогічна формула справедлива і для інших товарів P_2, P_3, \dots, P_n .

Якщо всі товари ніяк не пов'язані між собою, то загальний обсяг продажу організації буде дорівнювати:

$$S_{\text{заг}} = S1 + S2 + \dots + Sn.$$

Аналогічно, поточні витрати та обсяги інвестицій дорівнюють:

$$O_{\text{заг}} = O1 + O2 + \dots + On;$$

$$I_{\text{заг}} = I1 + I2 + \dots + In.$$

Загальний обсяг повернення інвестицій буде:

$$ROI_{\text{заг}} = \frac{S_{\text{заг}} - O_{\text{заг}}}{I_{\text{заг}}}.$$

Ця формула справедлива, якщо поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані між собою. Це дозволяє знаходити суму простим додаванням. На практиці подібна ситуація виникає в інвестиційних організаціях між незалежними між собою цінними паперами або в конгломератах, де відсутня взаємодія між окремими відділами.

У більшості організацій існує взаємозв'язок між поточними витратами та інвестиціями, тому можливі дві ситуації.

Ситуація перша – з використанням ефекту синергії організація може знизити величину капітальних вкладень. Це може бути досягнуто за рахунок того, що в організації вже є наявності обладнання, необхідне для ведення господарської діяльності в іншій СЗГ. В даному випадку:

$$I_{\text{заг}} < \sum_{j=1}^n I_j, \quad S_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n S_j, \quad O_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n O_j,$$

тоді відповідно: $ROI_{\text{заг}} < ROI_{\text{син}}$.

Ситуація друга – з використанням ефекту синергії організація може зменшити обсяг поточних витрат. Як правило, це можливо при злитті двох організацій. При цьому злиття розуміється як процес організаційного об'єднання двох систем управління організаціями, елементами яких є вузли управління.

Основний критерій злиття:

– якщо в організації який-то параметр відсутній, то використовується існуючий параметр іншої організації:

– якщо у двох організаціях присутні аналогічні параметри, то використовується найбільш ефективний, а інший скорочується або ліквідується.

У цьому випадку з'являється ефект економії на основі скорочення сукупних витрат:

$$I_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n I_j, \quad S_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^n S_j, \quad O_{\text{заг}} < \sum_{j=1}^n O_j,$$

тоді відповідно: $ROI_{\text{заг}} < ROI_{\text{син}}$.

Таким чином, з використанням ефекту синергії організація може завоювати більшу частку ринку завдяки низьким цінам, може дозволити собі витратити додаткові кошти на дослідження та розробки, ніж конкуренти, може максимізувати норму повернення інвестицій і таким чином залучити до себе інвесторів.

Кількісна оцінка ефекту синергії з орієнтацією на витрати

Необхідно оцінити витрати організації в кожній стратегічній зоні господарювання (бізнес-одиниці) – O_i . Це – витрати, які включають витрати: на маркетингові дослідження, науково-дослідницькі розробки, придбання та використання обладнання, заробітну плату, навчання співробітників, організацію продажів, транспортування, придбання комплектуючих та ін. Головне, що дана СЗГ (бізнес-одиниця) працює автономно.

Витрати по всіх СХГ складаються:

$$\sum_{i=1}^n O_i^n,$$

де n – кількість СЗГ (бізнес-одиниць).

Необхідно оцінити витрати з позиції повномасштабної діяльності, тобто в реальних умовах з врахуванням взаємовпливу та взаємодоповнення різних СЗГ:

$$\sum_{i=1}^n O_i^p,$$

де p – кількість СЗГ (бізнес-одиниць).

Необхідно визначити різницю між витратами по всіх СЗГ, що були оцінені в умовах автономного функціонування та в реальних умовах. Ця різниця – збережені ресурси:

$$R = \sum_{i=1}^n O_i^n - \sum_{i=1}^n O_i^p.$$

Показник синергії розраховується як відношення збережених ресурсів до суми витрат по всіх СЗГ, що оцінені в умовах їх автономного функціонування:

$$\frac{R}{\sum_{i=1}^n O_i^n}$$

Всі витрати визначаються в грошовій формі.

Оцінка ефекту синергії з орієнтацією на внесок різних СЗГ (бізнес-одиниць) наведена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Оцінка ефекту синергії з урахуванням взаємної підтримки

СЗГ, що отримують	СЗГ, що дають			
	СЗГ1	...	СЗГ2	Сумарна залежність
СЗГ1	–			
...		–		
СЗ 2			–	
Сумарний внесок				Загальна сума

Порядок оцінки такий:

– визначити експертним шляхом від 0 до 10 та внести в кожний квадрат значення рівня синергізму, який СЗГ, що дає, пропонує СЗГ, що отримає в теперішній час. Взаємна підтримка СЗГ оцінюється з точки зору переданих стратегій, ідей, продукції, послуг та ін.;

– визначити суми за строками та стовпчиками – показники сили впливу по кожному з напрямів;

– використовуючи суми за строками, визначити ступінь залежності однієї СЗГ від іншої. За стовпчиками – визначити суми витрат, тобто ступінь важливості одних СЗГ для інших;

– на підставі отриманих оцінок визначити, які важливі спільні лінії зв'язку, що діють в теперішній час;

– повторити процедуру для того, щоб оцінити потенціальні спільні лінії зв'язку в майбутньому на основі також факторів успішного застосування стратегії та управлінських можливостей;

– порівняти нині діючі та потенційні лінії зв'язку для того, щоб знайти бажані лінії синергізму. Вони будуть залежати від того, наскільки керівники володіють мистецтвом використання синергетичного ефекту для укріплення конкурентних позицій організації. Бажані лінії синергізму, визначені таким чином, можна в майбутньому розглядати як орієнтири організації.

Підприємство, формуючи портфельну стратегію, повинно максимально оптимізувати даний ефект шляхом скрупульозного підбору і поєднання товарів та ринків, видів бізнесу.

Завдяки умілому використанні ефекту синергізму, зокрема низьким витратам, підприємство може отримати цінову перевагу і завоювати більшу частку ринку. А ще може дозволити собі витратити більше засобів на наукові розробки, ніж конкуренти, максимізувати норму повернення інвестицій і привабити таким чином інвесторів тощо.

На даний час дестабілізація політичної ситуації в Україні спричиняє несприятливі, турбулентні умови для економіки держави в цілому. І саме зараз вітчизняним організаціям потрібно мати високий рівень стратегічної гнучкості для повноцінного функціонування й успішної реалізації поставлених цілей.

Синергізм є невід'ємним елементом системи управління стратегічною гнучкістю організації. Особливо в нестабільних економічних умовах сьогодення використання даного ефекту дає вітчизняним організаціям можливість бути менш вразливими і більш стратегічно гнучкими.

Коли говорять про синергію, то йдеться передусім про позитивний ефект. Але керівники, які об'єднують фактори, процеси, людей, мають враховувати, що вони можуть і заважати один одному. Тоді синергія буде негативною.

У такому випадку ефект « $2 + 2 < 4$ » пояснюється тим, що в деяких організаціях у складі набору стратегічних зон господарювання з'являються

такі зони, які різко відрізняються від інших, традиційних, за рівнем нестабільності та критичними факторами успіху. В подібних ситуаціях керівництво частіше всього просто не справляється з управлінням цими зонами і має негативний синергетичний ефект.

Причини від'ємного синергізму:

1) диссинергія може бути обумовлена високими витратами, що виникають у процесі адаптації компаній, що об'єднуються в певну інтеграційну структуру;

2) внаслідок зниження керованості більш складною системою;

3) складність прогнозування самої появи синергетичного ефекту. Так, як що підрозділи сприймаються як взаємопов'язані, між ними повинен існувати значний синергізм, але бажаний ефект відсутній;

4) прийняття бажаного за дійсне в метушні, що супроводжує об'єднання двох компаній;

5) проблеми з впровадженням. Можливо, причиною є невідповідність культур двох організацій або відсутність стимулів.

Отримавши негативний синергетичний ефект, підприємство стає більш вразливим і може втратити свою стратегічну гнучкість тому, що результати діяльності стратегічних зон господарювання більшою мірою залежать від їх високої чутливості до потреб ринку. Так, колективна праця може перетворитися на вільні бесіди за кавою. Або, наприклад, застосувавши для постачання новий канал збуту, ви можете опинитися перед фактом, що його не сприйняли ваші клієнти.

Дане положення поширюється не тільки на ті організації, які виробляють товари, що характеризують дуже короткими життєвими циклами і скороченням витрат, але й для таких галузей, як створення матеріалів, приладобудування та інформаційні технології.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття «синергізм».
2. Визначте джерела синергізму.

3. Наведіть переваги синергізму.
4. Які ефекти відносять до синергії?
5. Надайте опис видів синергії.
6. Як розраховується ефект синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій?
7. Поясніть сутність оцінки ефекту синергії з орієнтацією на витрати.
8. Як оцінюється ефект синергії з урахуванням взаємної підтримки?
9. Назвіть причини від'ємного синергізму.
10. Яке значення має синергетичний ефект в стратегічному управлінні?



ТЕСТИ

1. Синергізм в управлінні набором СЗГ – це:
 - 1) результат від оптимального поєднання СЗГ, їх взаємодії, який характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума ефектів від СЗГ організації, що діють незалежно;
 - 2) здатність організації до ефективного варіювання цілями в СЗГ;
 - 3) своєчасна й ефективна зміна набору СЗГ і зміна товарної, цінової та інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ;
 - 4) здатність організації до ефективною адаптації.
2. Причини від'ємного синергізму:
 - 1) використання однакових виробничих можливостей;
 - 2) зниження керованості більш складною системою;
 - 3) централізація управління окремими видами діяльності на різних рівнях;
 - 4) ефективніше використання сукупного фінансового потенціалу СЗГ;
 - 5) збільшення цінності для споживачів.
3. До синергетичного ефекту не належать:
 - 1) ефект масштабу;
 - 2) ефект інтеграції;
 - 3) ефект комплексних переваг;

- 4) ефект кривої досвіду;
- 5) соціальний ефект;
- 6) ефект конгломерату.

4. Оцінка ефекту синергії з орієнтацією на внесок різних СЗГ передбачає:

- 1) оцінку ефекту синергії з урахуванням взаємної підтримки;
- 2) оцінку ефекту синергії з орієнтацією на витрати;
- 3) оцінку ефекту синергії з використанням основних показників оцінки ефективності інвестицій;
- 4) оцінку ефекту синергії з використанням інтегральних показників.

5. Хто одним з перших зробив спроби визначити синергізм як економічний феномен:

- 1) Ігор Ансофф;
- 2) Майкл Портер;
- 3) Генрі Мінцберг;
- 4) Пітер Друкер;
- 5) Генрі Хакен.

6. Від'ємний синергізм (диссинергія) – це:

- 1) ефект « $2 + 2 < 4$ »;
- 2) ефект « $2 + 2 > 4$ »;
- 3) ефект « $2 + 2 = 4$ ».

7. Синергія управління виникає, коли:

- 1) проблеми управління в новій галузі схожі з існуючими та керівництву організації вистачить наявної компетентності високопрофесійно діяти в новому бізнесі;
- 2) коли дві або більше людини із різними навичками співпрацюють;
- 3) створюється комбінація людських навичок, здібностей та технічних можливостей комп'ютера;
- 4) виникають умови зниження податків або диверсифікації.

8. Фінансовий синергізм виникає за умови:

- 1) зниження податків або диверсифікації;
- 2) інтеграції унікальних інформаційних технологій та продуктів у виробниче середовище;

- 3) оптимізації розподілу капіталу, збалансованому зростанні та ризиках;
- 4) коли дві або більше людини із різними навичками співпрацюють.

9. Синергія інвестування проявляється в результаті:

- 1) спільного використання виробничих потужностей, спільних запасів сировини, спільної технологічної бази, одного і того ж обладнання тощо;
- 2) співпраці двох або більше людей із різними навичками;
- 3) орієнтації всіх суб'єктів системи маркетингу у процесі їхньої взаємодії на потреби споживача;
- 4) комбінації людських навичок, здібностей та технічних можливостей комп'ютера.

10. Ефект масштабу полягає у:

- 1) зниженні вартості одиниці продукції внаслідок зміни величини організації – її масштабу;
- 2) створенні інтеграційної виробничої системи та визначенні суми всіх вигід;
- 3) збільшенні кількості підрозділів, що дозволяє розподілити ризик;
- 4) визначенні комплексних переваг, що визначають перевагу пакета послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздріб».



ЗАВДАННЯ

1. Підприємство аналізує свій «портфель» з позиції оцінки синергії (взаємодії) між окремими зонами господарювання з метою виведення неперспективної СЗГ із портфеля.

Дані щодо експертної оцінки взаємодії зон наведено в таблицях. Розрахуйте показники визначення синергії окремих СЗГ. Яка із СЗГ може бути виведена із портфеля організації з урахуванням внеску в діяльність інших СЗГ? Яку інформацію необхідно мати для прийняття остаточного рішення?

	СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	Сумарна залежність
СЗГ1	–	3	2	4	
СЗГ2	9	–	7	6	
СЗГ3	5	7	–	5	
СЗГ4	5	4	3	–	
Сумарний внесок					

Види ресурсів у відсотках загального обсягу	СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4
Сировина й матеріали	40	15	10	5
Фінансовий потенціал	30	10	10	20
Людський капітал	40	10	10	5
Транспортні засоби	5	10	5	50
Виробничі потужності	50	5	5	10



ЛІТЕРАТУРА

1. Хакен Г. Синергетика: иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах / Г. Хакен. – М. : Мир, 1985.
2. Арланцев А.В. Синергизм коммуникационного инструментария : [Электронный ресурс] / А.В. Арланцев, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №1. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=68>.
3. Балтин В.Э. Оценка эффекта синергии создания и функционирования холдинга / В.Э. Балтин, Е.В. Скобелева // Вестник ОГУ. – 2003. – № 8. – С. 170–176.
4. Буданов В.Г. Трансдисциплинарное образование и принципы синергетики. Синергетическая парадигма / В.Г. Буданов ; ред. Аршинов В.И., Буданова В.Г., Войцеховича В.Э. – М. : ПрогрессТрадиция, 2000. – С. 285–305.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 440 с.
6. Ивашковская И. Слияния и поглощения : ловушки роста [Электронный ресурс] / И. Ивашковская // Управление компанией. – 2004. – № 7. – С. 26–29.
7. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : уч. пос. / П.Ф. Друкер. : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
8. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. / Э. Кемпбелл, С. Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.

РОЗДІЛ 11. ЗБАЛАНСОВАНІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧОГО УПРАВЛІННЯ

Основні питання:

- 11.1. Історія збалансованої системи показників та її властивості.
- 11.2. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої системи показників.
- 11.3. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації.



Ключові слова та поняття: збалансована система показників ЗСП (Balanced Scorecard), стратегічна карта цілей (СКЦ), «Бортове табло» (tableau de bord), «Піраміда ефективності», модель Лоренца Мейсела, модель EP2M(Effective Progress and Performance Measurement), квантове вимірювання досягнень (Quantum Performance Measurement), вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг», «Ділове вікно управління» (Business Management Window), концепція «Катерпіллар», модель «ДжАйКейс» (Case).

11.1. Історія збалансованої системи показників та її властивості

В останні роки у західній економічній літературі дедалі частіше можна зустріти критику традиційних фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Ця критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Про це свідчать праці К. Мерчанта, Б.С. Чакраварті, Дж. Деардена, Р.С. Каплана та Д.П. Нортонна.

На їхню думку, надмірне акцентування уваги організації на досягнення і підтримання короткострокових фінансових результатів може призвести до надінвестування у вирішення короткострокових проблем і до недостат-

нього інвестування у довгострокове створення цінностей, особливо у нематеріальні активи, які сприяють зростанню організації у майбутньому.

В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що становили конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатись як гаранті майбутнього успіху.

Протягом індустріального періоду, з 1850 до 1975 рр., основні конкурентні переваги для організацій складала матеріальні активи та ефект від масштабів виробництва.

Як основні критерії визначення ефективності управління діяльністю організації виступали фінансові показники, такі як рентабельність залученого капіталу (ROCE – Return on Capital Employed), рентабельність активів (ROTA – Return on Total Assets) і рентабельність продукції (CRR – Cost to Revenue rate).

За допомогою даних коефіцієнтів менеджери визначали найбільш ефективні напрями діяльності і перерозподіляли внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів та підвищення цінності бізнесу.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність організації мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого:

- грамотне стратегічне управління;
- ефективність бізнес-процесів;
- капітал організації, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників;
- здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів;
- корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення;
- інвестиції в інформаційні технології.

Традиційна система управління ґрунтується лише на фінансових оцінних методиках (система контролінгу) і зазвичай передбачає використання моделі повернення інвестицій, розробленої на початку минулого

століття організацією «Du Pont». Ця модель добре працює, коли охоплюється більшість складових до створення вартості.

Під час збільшення інвестування капіталу в інформаційні технології, в удосконалення характеристик та взаємозв'язків, які не можуть оцінюватися в традиційній фінансовій моделі, така система стає дедалі менше ефективною.

Відмова керівництва в умовах жорсткої конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток організації через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування.

Основним недоліком показників, що використовувались у практиці управління організаціями, є їхнє грошове вираження, що не дозволяє розкрити ряд важливих аспектів роботи. У зв'язку з цим американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон в 1990 р. дослідили результати фінансово-господарської діяльності 12 великих компаній, що прагнули розширити свої вимірювальні системи шляхом включення показників немонетарного характеру.

Результати досліджень стали підставою для формування концепції збалансованої системи показників.



Збалансована система показників (Balanced Scorecard) розроблена на основі результатів дослідження, проведеного в 1990 р. професорами (Harvard Business School) Гарвардської школи економіки Робертом Капланом та засновником і президентом організації Balanced Scorecard Collaborative Девідом Нортоном.

Проводячи дослідження з метою виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу, Д. Нортон і Р. Каплан керувались такою гіпотезою: управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень.

Вони назвали свою розробку «Balanced Scorecard» (BSC), щоб підкреслити збалансованість («Balanced») системи, яка повинна вимірюватись за допомогою системи показників («Scorecard»).

Головне призначення концепції BSC – втілити бачення керівництва організації в реальність, а також пов'язати стратегію з оперативною діяльністю й вартісними факторами.

Збалансована система показників (далі по тексту – ЗСП) полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів і в які залучені всі співробітники організації. ЗСП орієнтує керівництво організації на комплексний стратегічний розвиток, на відміну від традиційного управління, яке, як правило, занадто зосереджене на фінансових показниках.

Підстави для такого твердження гарвардських професорів були вагомими: наприклад, якщо розрив між балансовою і ринковою вартістю, згідно з результатами діяльності 3500 американських компаній, в 1978 році складав 5 %, то до 2010 року по бухгалтерському обліку організації недооцінювали себе на 72 %.

Причиною цього стало поступове, але неухильне збільшення вартості нематеріальних активів – таких як інтелектуальний капітал, інновації, репутація – в загальній вартості компаній. Стандарти фінансової звітності (GAAP, IAS) не враховували таких економічних умов. Недивно, що інвестори також стали відмовлятися від такого джерела інформації, як бухгалтерська звітність.

Намагання привести показники ефективності у відповідність до економічної ситуації зумовили появу Balanced Scorecard, але вони торкалися виключно фінансових аспектів діяльності.

Такі показники, як:

– економічна додана вартість EVA;

– прибуток до виплати %;

– податки і дивіденди EBITDA;

– показник сукупної акціонерної дохідності TSR давали акціонерам більш реальну картину поточного становища бізнесу, але для управління компанією їх було явно недостатньо.

На основі отриманих даних Нортон і Капланом була розроблена принципово інша система контролю ефективності і виконання стратегічних цілей, яка отримала назву Система Збалансованих Показників (рис. 11.1).



Рисунок 11.1 – Взаємозв'язок збалансованої системи показників з місією та стратегією



У багатьох вітчизняних публікаціях (книги, наукові збірники, журнали, Internet) термін «Balanced Scorecard» у перекладі має до десятка варіацій, як наприклад, «збалансована система показників», «збалансована система оціночних індикаторів», «збалансована рахункова карта», «система взаємопов'язаних показників», «збалансована система показників ефективності» тощо.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності.

ті організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Так званий «баланс» у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності організації.

Суть ЗСП полягає у формулюванні стратегії в декількох перспективах, постановці стратегічних цілей і вимірюванні ступеня досягнення даних цілей за допомогою показників. Слово «збалансований» (Balanced) в назві методології означає однакову важливість всіх показників. ЗСП проектується на всю організацію шляхом розробки індивідуальних цілей в рамках вже розроблених корпоративних стратегій і стимулює розуміння працівниками свого місця в стратегії організації.

Збалансована Система Показників (ЗСП):

- забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності організації;
- дозволяє прогнозувати й попереджати появу проблем організації;
- органічно поєднує рівні стратегічного й оперативного управління;
- контролює найбільш істотні фінансові й нефінансові показники діяльності організації.

Ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи всієї організації в цілому, кожного її підрозділу й кожного співробітника визначається значеннями ключових показників ефективності, які тісно пов'язані із системою мотивації співробітників. Показники з їхніми цільовими й граничними значеннями визначаються таким чином, щоб максимально охопити всі критичні чинники, що впливають на реалізацію стратегії.

Таким чином, Збалансована Система Показників – це система виміру ефективності діяльності всієї організації (система стратегічного планування), основана на баченні й стратегії, яка відбиває найбільш важливі аспекти бізнесу.

Збалансована Система Показників – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє повномасштабно пов'язувати стратегію органі-

зації з операційним рівнем діяльності; крім того, нова система дає можливість приймати сповна об'єктивні рішення у сфері розподілу ресурсів.



Концепція Збалансованої Системи Показників підтримує стратегічне управління, реалізацію й подальше управління стратегією шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів організації. Майже половина компаній зі списку Fortune-1000 тією чи іншою мірою застосовували Збалансовану Систему Показників як методологічну основу для управління ефективністю своєї діяльності.

В Україні ЗСП – порівняно нова технологія. На даний момент ще не було реалізовано жодного проекту з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управління організацією. Однак накопичений досвід багатьох західних організацій може бути корисним для успішних українських компаній.

Після значних успіхів, досягнутих першими організаціями, які впровадили технологію ЗСП, застосування її стало загальною тенденцією. В першу чергу вона торкнулася середніх і великих компаній самих різних галузей.

Причини, як передумови появи Системи Збалансованих Показників:

1. Неухильне збільшення вартості нематеріальних активів – таких, як інтелектуальний капітал, інновації, репутація – в загальній вартості компаній.
2. Низька якість самих стратегій та численні помилки в їх реалізації – в першу чергу неузгодженість стратегічних планів з щоденною діяльністю працівників компаній.
3. Персонал не знає або не пов'язує стратегічні цілі організації із своєю діяльністю.
4. Розподіл ресурсів в планах бюджетів не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей організації.
5. Контроль діяльності охоплює далеко не всі важливі для ведення бізнесу показники.
6. Мотивація працівників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників.

7. Програми розвитку бізнесу не враховують фактора реалізації стратегії організації.

8. Необхідність в універсальному інструменті для оцінки діяльності організації.

З бурхливим розвитком економіки та ускладненням управлінського і фінансового обліку сучасним топ-менеджерам щораз важче справлятися із надзвичайно великою кількістю інформації, особливо гостро це питання стоїть для холдингових компаній, які об'єднали організації різних галузей економіки чи просто багатопрофільних підприємств. У багатьох організаціях існує система контрольних точок, відхилення від яких можуть призвести до критичних наслідків, і, як правило, ці орієнтири є дуже специфічні і зрозумілі тільки вузькоспеціалізованим менеджерам. І саме основне – ці контрольні точки враховують тільки фінансові показники і не беруть до уваги нефінансові показники. Звідси – реальна потреба в універсальному інструменті для втілення оцінок.

9. Необхідність в швидкій адаптації діяльності організації до зміни ринкової ситуації.

Сучасні ринки характеризуються надзвичайною динамічністю і без коректування загальної стратегії організації їй буде важко точно визначити своє місце на ринку.

10. Наявність перспектив для глобалізації й інтернаціоналізації бізнесу.

З кожним роком українські ринки щораз більше інтегруються з іноземними. На міжнародні ринки виходять українські організації, і на українському ринку з кожним роком стає все більше іноземних гравців.

Головними властивостями системи є (особливості):

1. Ефективність роботи організації оцінюється не тільки за допомогою фінансових показників, частка нефінансових показників повинна становити на рівні не менше 60 % (оригінальна система передбачає на рівні не менше 80 %).

2. Всі показники ефективності об'єднуються в однорідні групи, які називають перспективними (залежно від стратегії та перспектив розвитку на оперативний та звітний періоди).

3. Встановлення на всіх рівнях управління критеріїв ефективності роботи («організація – працівник»).

4. Чітко визначені стратегічні ініціативи (обґрунтування стратегічних цілей конкретними програмами).

5. Чіткий підхід до визначення максимальних та мінімальних значень показників (визначення максимальних та мінімальних значень основних показників стратегічного розвитку, які входять до загальної системи оцінювання та встановлення допустимих відхилень від нормованих значень).

6. Необхідна умова створення стратегічних карт – розробка стратегії організації

Сама по собі розробка стратегії організації – дуже важливий етап розвитку і початок цього процесу говорить про зрілість організації і високі її досягнення. Без наявності чіткої стратегії розробка ЗСП неможлива. Тому бажання запровадити в себе ЗСП змушує розробляти стратегію. Робота над цим дозволить поглянути на діяльність кожного з відділів організації зі сторони та оцінити потенціал кожного напрямку і знайти реально існуючі проблеми, яким не надавали значення до того. Систематизація цих проблем дозволяє розробити конкретні кроки для вирішення цих проблем.

7. Реалізація стратегії організації в конкретних тактичних діях, які супроводжуються контролем її показників.

Одна з основних проблем менеджменту – контроль. Особливо це стосується стратегії. Дійшовши до її розробки, а інколи і до реалізації, організації зіштовхуються з необхідністю оцінити успішність своїх зусиль, тим більше, що процес розробки стратегії є циклічним. Якраз в цей момент виникає проблема оцінки конкретної міри – позитивна вона чи негативна, і з чим її слід порівнювати. При відсутності відповідних показників ці питання залишаються. BSC дозволяє конкретизувати ситуацію і відслідковувати конкретні зміни, паралельно корегуючи стратегію.

8. Простота сприйняття виконавцями.

9. Можливість графічної інтерпретації фінансових і нефінансових сторін діяльності.

Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між чотирма складовими BSC дозволяє досягнути розуміння процесів, які відбуваються

в організації на рівні всіх виконавців. Націленість на фінансовий результат в найкоротші терміни заважає топ-менеджменту зрозуміти важливість нефінансових показників в роботі організації. Тут не випадково акцентується увага саме на розумінні, і робиться це для того, щоб підкреслити, що через розуміння приходить переконання, і процес запровадження BSC стає органічною частиною роботи організації.

10. Доведення стратегії організації до конкретних цілей для кожного працівника.

Це один з найважчих етапів у процесі запровадження, особливо враховуючи різницю ментальності його виконавців, але від цього він не стає менш захоплюючим та цікавим. Адже при успішній імplementації BSC у членів колективу з'являється чіткий орієнтир в діяльності. При чому, не тільки у вигляді плану, поданого зверху, а в усвідомленні своєї ролі на підприємстві, і через це усвідомлення вони з розумінням залучаються до виконання стратегічних цілей організації в цілому як своїх особистих.

11. Універсальність використання.

12. Ініціація позитивних процесів в організації у процесі розробки і запровадження BSC.

13. Прив'язка до системи мотивації персоналу залежно від досягнутих результатів.

Ці сильні сторони об'єднані, оскільки для кожної організації створення і запровадження BSC – унікальний, неповторний процес, тому неможливо із впевненістю говорити до яких позитивних змін це приведе. Всі ці зміни можна отримати тільки шляхом дій, залучаючи і мотивуючи персонал брати участь у процесі. Наприклад, процес запровадження BSC може потягти за собою створення системи атестації і оцінки персоналу та ініціювати процес створення системи освіти.

Головний принцип ЗСП, який фактично став причиною високої ефективності цієї технології управління, – управляти тільки тим, що можна виміряти. Тобто цілі можна досягнути тільки в тому випадку, коли існують показники, які піддаються числовому вимірюванню.

Balanced Scorecard робить акцент на нефінансових показниках, даючи можливість оцінити такі, які здавалось би неможливо виміряти, аспекти діяльності як рівень лояльності клієнтів чи інноваційний потенціал організації.

11.2. Принципи побудови, переваги та обмеження збалансованої системи показників

Збалансована Система Показників – вершина ланцюга, що пояснює сутність поняття «вартість» і як вона створюється.

Загальними напрямками побудови BSC є:

– розробка Збалансованої Системи Показників – перетворення перспективних планів і стратегії в сукупність цілей і заходів. Після розробки система повинна бути інтегрована в управлінський процес;

– взаємозв'язування – об'єднання всіх ієрархічних рівнів (від вищої управлінської ланки до допоміжних ланок) шляхом вибудовування відповідних цілей і показників, організація стратегічної комунікації, забезпечення компенсації за ініціативні рішення;

– планування – визначення шляхів досягнення в часі запланованих результатів через конкретні планові завдання, розподіл ресурсів, проектування стратегічних заходів;

– зворотний зв'язок і навчання – тестування теоретичної бази стратегії й відновлення останньої з урахуванням отриманих знань.

Реалізація Збалансованої Системи Показників являє собою складний проект, в структурування й управління яким повинні включатися групи в складі представників різних спеціальностей. План проекту впровадження нової системи може включати такі етапи (строк виконання приблизно 4 міс.):

– створення передумов для впровадження системи (рівень організації);

– установлення принципової архітектури (рівень організації);

– досягнення погодженості за стратегічними цілями (пілотний рівень);

– визначення одиниць виміру й цільових показників (пілотний рівень);

– визначення програм дій (пілотний рівень);

– установлення плану введення проекту в дію й згортання робіт.

Збалансована система показників складається з таких кроків:

1. *Формалізувати головну ціль-місію організації та стратегію.* Потрібно зрозуміти й узгодити загальні завдання, які стоять перед компанією.

2. *Визначити перспективи і напрямки показників.*

Перспективи (*perspectives*) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації. Зазвичай використовуються чотири базові перспективи, однак їх список можна доповнити відповідно до специфіки стратегії організації. В цьому випадку можна використати запропоновану Нортоном і Капланом стратегічну карту цілей.

Стратегічна карта BSC – це наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, стратегічна карта цілей розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансовій, клієнтській, внутрішній і складовій навчання та розвитку:

– фінанси (яке уявлення про компанію в акціонерів та інвесторів?). Фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

– клієнти (якою компанію бачать покупці її продуктів?). Клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес – підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

– бізнес-процеси (які бізнес-процеси потребують оптимізації, на яких процесах варто зосередитись, а від яких відмовитися?). Внутрішня: відповідає за дві життєво важливі компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

– навчання і зростання (можливості зростання й розвитку організації та кваліфікації її працівників). Навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. В якості цілей для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Цілі чотирьох складових пов'язані одна з одною причинно-наслідковими відносинами. Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволено цільову групу клієнтів.

За допомогою ЗСП вдається зробити реалізацію стратегії регулярною діяльністю усіх підрозділів, керованою за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення.

3. Визначити цілі, які потрібно виконати для досягнення цілей, що стоять попереду, розподілити їх за напрямками діяльності та встановити причинно-наслідкові зв'язки.

На цьому етапі відбувається подальше уточнення завдань, виконання яких веде до досягнення основної цілі.

Причинно-наслідкові зв'язки (*cause and effect linkages*) повинні зв'язувати в єдиний ланцюжок стратегічні цілі організації таким чином, що досягнення однієї з них обумовлює прогрес у досягненні іншої (зв'язок за типом «якщо-то»). Визначення й документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями є одним з основних елементів ЗСП. Установлювані причинно-наслідкові зв'язки відбивають наявність залежностей між окремими цілями.

4. Визначити вимірники цілей.

Показники (*measures*) – це метрики досягнень, які повинні відбивати прогрес у напрямку досягнення стратегічної мети. Показники мають на увазі певні дії, необхідні для досягнення мети, і вказують на те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні.

Цільові значення (targets) – кількісні вираження рівня, якому повинен відповідати той або інший показник.

Ступінь виконання кожної стратегічної цілі, чи загальної мети повинен вимірюватись показниками, які повинні виражатись в цифрах. Це відображено в карті збалансованих показників (кількість цілей, що вимірюють ефективність бізнес-процесів, точку досягнення цілі і терміни, в які потрібно її досягнути). Кожний з показників ефективності має нормативне значення, яке показує, що ціль може бути досягнута в необхідні терміни. Рекомендується використовувати не більш двох або трьох показників для

кожної зі стратегічних цілей. Причому всього показників у ЗСП повинно бути 100–200, не більш. Близько 80 % усіх показників повинні бути нефінансовими. Стратегічна карта показує, як безліч різноманітних параметрів правильно складеної ЗСП перетворюються в інструмент єдиної стратегії.

Без наявності цільових значень показників, що розробляються для виміру стратегічних цілей, ЗСП не має сенсу. Визначення цільових значень показників викликає складності не тільки при розробці ЗСП. Принципова складність визначення цільового значення того або іншого показника полягає в тому, щоб знайти реально досяжний рівень.



На думку фахівців консалтингової організації ВКГ, що має досвід впровадження збалансованої системи показників, оптимальним є таке співвідношення кількості показників для кожного із чотирьох аспектів: фінанси – 4–5 показники (22 %); клієнти – 4–5 показники (22 %); внутрішні бізнес-процеси – 8–10 показників (34 %); навчання й розвиток – 4–5 показників (22 %).

5. Розробити програми (цільові проекти, ініціативи, які забезпечують введення необхідних змін) для досягнення цілей і завдань. Узгодити з менеджерами.

Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей, це загальне поняття для всіх заходів, проектів, програм та ініціатив, які реалізуються для досягнення стратегічних цілей.

Цільові програми розробляються для уможливлення змін у найбільш проблемних сферах діяльності організації, де показники неможливо суттєво покращити в рамках управління поточною діяльністю. Цільові програми формуються таким чином:

- виявляються проблемні місця в ланцюгу стратегічних завдань;
- пошук стратегічних ініціатив;
- вибір пріоритетів і цільових програм;
- організація і контроль виконання цільових програм.

6. Інтегрувати BSC в систему управління.

На основі розроблених показників розподіляються людські та фінансові ресурси, встановлюються зони відповідальності за виконання завдань. BSC інтегрується у планово-бюджетну систему організації і в управлінську звітність. Для кожного відповідального працівника формуються Панелі інструментів менеджерів, які включають необхідні для контролю за виконанням завдання показники.

7. Впровадити збалансовану систему показників. На цьому етапі реалізується план змін і система управління компанією починає функціонувати на основі розробленої концепції BSC.

Впровадження розглянутої концепції означає широку перебудову всього процесу здійснення організаційної стратегії. У зв'язку з цим важливі дві такі обставини:

– застосування збалансованої системи показників – це процес не розробки стратегії, а її реалізації, що припускає наявність на підприємстві вже чітко сформульованої стратегії;

– нову концепцію треба розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему управління.

Впровадження ЗСП – процес, що вимагає значного часу, частина з якого йде на узгодження системи і її підтримку. Для поліпшення ЗСП вище керівництво й відповідальні повинні постійно проводити аналіз та оцінку діяльності організації.

При цьому необхідно оцінювати:

- Придатні обрані показники для оцінки ступеня досягнення визначених цілей?
- Наскільки простий розрахунок значень показників?
- Досягли структурні підрозділи цільових значень обраних показників?
- Який внесок робить розглянутий структурний підрозділ у досягнення цілей верхніх рівнів?

Ініціативи (заходи) також повинні бути проаналізовані, а саме необхідно оцінювати:

- Чи були реалізовані всі ініціативи згідно із затвердженим планом, дотримані бюджет часу й фінансові ресурси?

- Як вплинула реалізація заходів на досягнення цілей? При необхідності повинні бути розроблені нові заходи.

8. Перегляд і корекція BSC.

Виконання цілей і зміни на ринку потребують аналізу і корекції BSC організації. Перегляд і корекція BSC залежно від швидкості змін в організації проводиться в середньому раз в рік.

Рекомендації щодо успішного впровадження Balanced Scorecard:

1. Введення змін в організації повинно проходити під керівництвом головних менеджерів. Необхідна постійна участь виконавчого керівництва, активна ініціатива і підтримка.

2. Реалізація стратегії повинна стати загальним завданням для всіх працівників. Кожен працівник повинен розуміти, в чому полягає мета його дій в рамках загальної цілі організації. Персонал повинен бути добре проінформованим і відповідно підготовленим за допомогою тренінгів та семінарів. Крім того, слід винагороджувати ініціативу, виражену в діях, спрямованих на створення власних систем показників.



Застосування збалансованої системи показників допомагає системі фінансових параметрів минулого, а також дає відповідь звідки отримується дохід, які клієнти його забезпечують і чому, виявляє ті ключові бізнес-процеси, на вдосконаленні яких повинна зосередитись організація.

Таким чином, будь-яка модель реалізації стратегії може претендувати на повноту тільки в тому випадку, якщо в ній містяться відповіді на питання, що стосуються різних сфер діяльності організації, яка найкращим чином реалізує стратегію шляхом управління людьми і діловими процесами.

Узагальнюючи все вище сказане, визначимо, що Balanced Scorecard – це інструмент, який пов’язує розробку стратегії організації з тактикою, передбачає зв’язок стратегічних і тактичних планів та інтеграцію з підсистемами управління підприємством.

Переваги збалансованої системи показників:

- погодження оперативного й стратегічного менеджменту досягається за допомогою багатоаспектного й практичного методу;
- чотири основні аспекти (споживчий, господарський, інноваційний і фінансовий) утворюють всеохоплюючу схему для «ланцюга» зверху вниз стратегії організації по всіх його ієрархічних рівнях;
- дискусії щодо проблеми реалізації стратегії набувають об'єктивного характеру у зв'язку з необхідністю відшукуванням одиниць виміру й завдяки так званій стратегічній карті;
- пропонується система управління, що уможливіє широку, зорієнтовану на навчання, комунікацію по всіх рівнях організації;
- нова концепція вдало інтегрується із системою контролінгу й добре погоджується з методами управління, націленими на підвищення вартості організації.

Недоліки:

- надмірна увага фокусується на управлінні, що базується на показниках, та ігноруються «м'які» фактори;
- не забезпечується однозначність певних зв'язувань «ціль – засіб» і «стратегічної карти»;
- ще не вирішено багато проблем виміру;
- компоненти «ланцюга» зверху вниз по ієрархії організації можуть гальмувати мотивацію здійснення проекту;
- концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів.

Проблеми з втіленням BSC:

- 1) намагання розглядати BSC як панацею від всіх проблем організації або можливість автоматичного управління підприємством;
- 2) відсутність розробленої стратегії розвитку у більшості українських компаній;
- 3) дефіцит кваліфікованих кадрів, що володіють стратегічним баченням;
- 4) неясність методів запровадження BSC;
- 5) відсутність швидких результатів;
- 6) ініціатива розробки BSC може належати тільки топ-менеджерам;
- 7) складність оцінки важливості ключових показників.

За результатами впровадження даної системи:

- підвищується ефективність управління компанією;
- стає можливим здійснення аналізу реалізації стратегії та виявлення критичних факторів, які не дозволяють досягнути поставлених цілей; крім того, можливість швидкого переведення визначеної стратегії в конкретні дії;
- керівники мають змогу відстежити якою мірою досягаються поставлені цілі та реалізовано стратегію;
- існує можливість оцінити внесок підрозділів у досягнення стратегічних цілей; (система дозволяє досягти швидкого ефекту завдяки цілеспрямованим зусиллям усіх підрозділів організації (в досяганні мети беруть участь всі співробітники організації незалежно від ієрархічної побудови);
- існує можливість створення системи мотивації за результатами досягнення цілей на основі використання системи збалансованих показників;
- можливість побудови зв'язку бюджету зі стратегією за допомогою інформаційної та аналітичної систем;
- система визначає мотиви для ефективної праці всіх співробітників.

11.3. Порівняльна характеристика збалансованих моделей оцінювання ефективності діяльності організації

1. *Збалансована Система Показників (Balanced Scorecard – BSC)*, 1992 р. Розробники – Р. Каплан і Д. Нортон. Система стратегічного управління, яка перетворює місію, цінності, бачення й стратегію підприємств у вигляд цілей, показників, завдань й ініціатив в основних групах показників ЗСП: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання й розвиток персоналу.

На рис. 11.2 показано складові Збалансованої Системи Показників та їх взаємозв'язок.

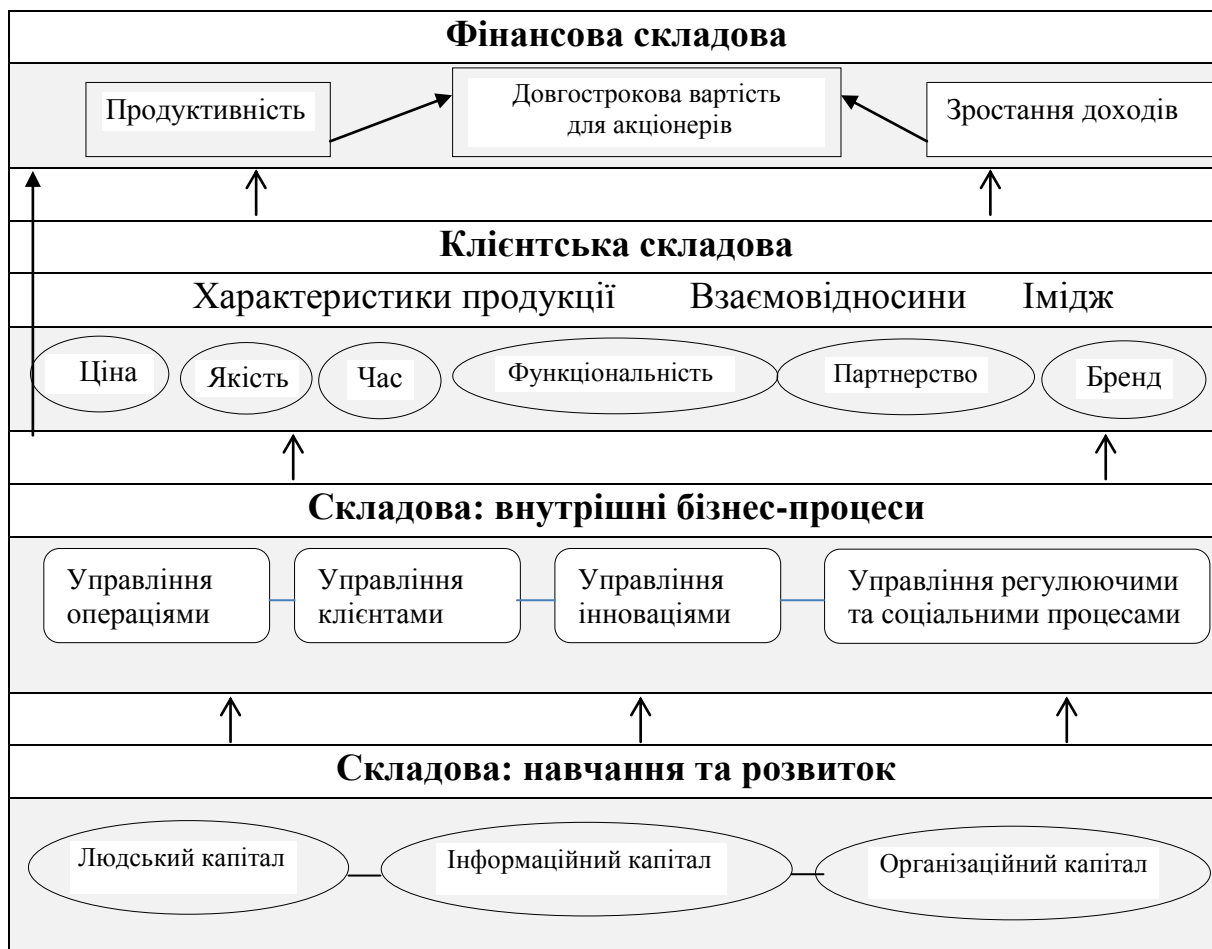


Рисунок 11.2 – Модель Збалансованої Системи Показників

2. «Бортове табло» (*tableau de bord*). Розробник – Ж.Л. Мало. Дана концепція була розроблена французькими інженерами ще в 60-ті роки, але знайшла застосування на практиці тільки на початку 90-х років. Зазвичай її порівнюють із кабіною управління літаком, що ергономічно пов’язує всі показники (рис. 11.3).

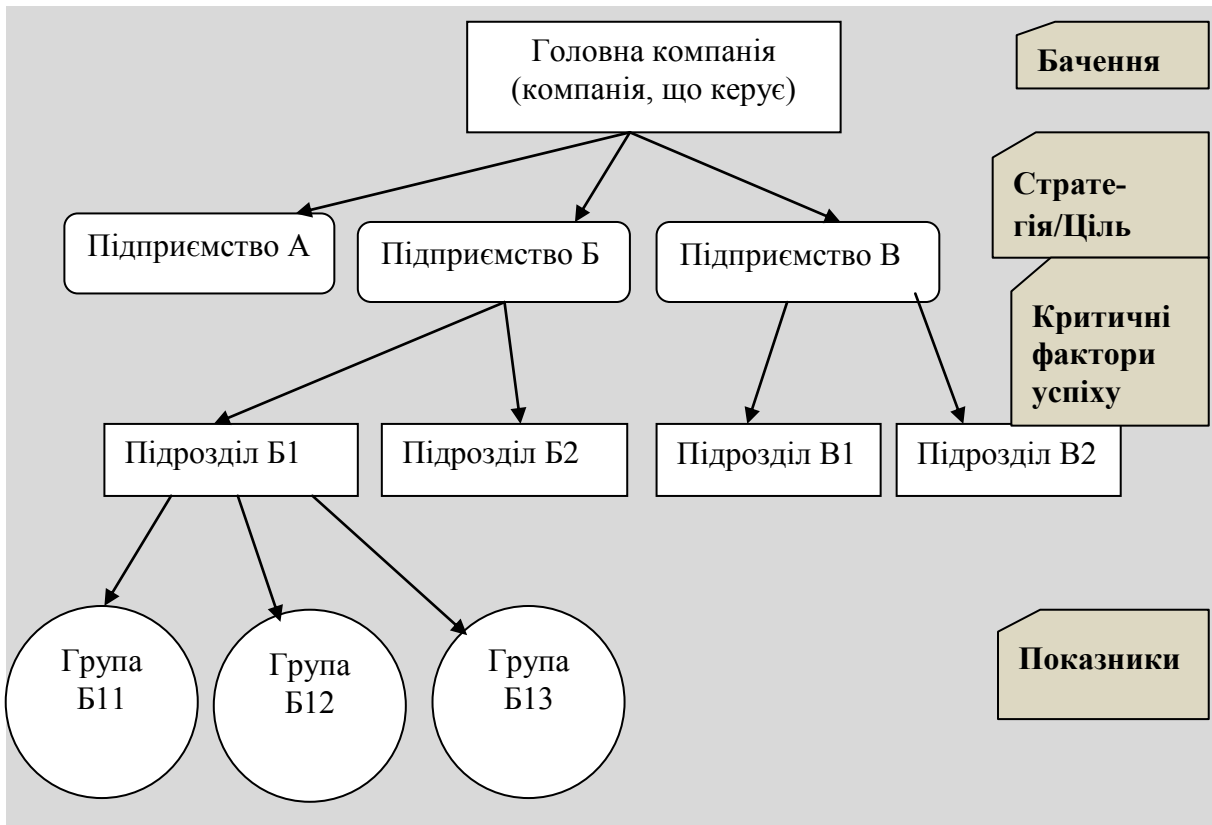


Рисунок 11.3 – Структура «Бортового таблицю»

«Бортового таблицю» – це система, яка об’єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів підприємств. Показники підрозділяються на функціональні і цільові, між якими визначаються причинно-наслідкові зв’язки. На нижніх рівнях управління використовують показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх – додаються фінансові показники. Ціль «Бортового таблицю» – надання керівникові короткої інформації про кожний підрозділ або підприємство.

Особливості:

- застосування як фінансових, так і нефінансових показників;
- нерозривність з організаційною структурою організації;
- відсутність можливості швидко міняти мету через те, що вона строго закріплена за вибраним стратегічним напрямом;
- прив’язка показників операційної ефективності до стратегії;
- відсутня жорстка структура моделі.

Для кожного підрозділу/організації виставляється генеральна мета, яка, у свою чергу, розкладається на цілі підпорядкованих підрозділів. Під-

порядковані підрозділи характеризують виставлену їм ціль із критичними факторами успіху. Критичні фактори успіху оцінюються за допомогою набору показників.

Викликають критику такі сторони концепції:

- тверда прив'язка до організаційної структури організації;
- відсутність здатності швидко міняти мету через те, що вона прив'язана до одному строго обраного стратегічного напрямку.

3. «Піраміда ефективності», 1990 р. Розробники – К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lunch), К. Кросс (Kelvin F. Cross). Модель побудована на основі набору фінансових і нефінансових показників, розбитих на 9 блоків (ринок, фінанси, задоволення клієнтів, інновації і навчання, продуктивність, якість, час постачання, виробничий цикл, втрати). Особливості моделі:

- визначає кожному рівню ієрархії свій блок відповідальності;
- пов'язує стратегію організації з операційними показниками ефективності персоналу на нижньому рівні ієрархії;
- відображає двосторонні комунікації між різними рівнями організаційної ієрархії. Іншими словами, цілі передаються вниз по організації, тоді як показники – збираються від низу до верху;
- розповсюдження місії і стратегії на всіх рівнях управління підприємством;
- застосування як фінансових, так і нефінансових показників;
- відсутність зв'язку з системами обліку;
- жорстка структура моделі;
- орієнтація на фінансові показники.

Основною концепцією піраміди ефективності є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки від верхнього рівня.

Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку, оснований на «діях». Під діями розуміється те, що виконується людьми або машинами (устаткуванням, механізмами, комп'ютерними системами) для задоволення споживача. Піраміда ефективності на чотирьох рівнях показує структуру

організації, яка забезпечує двосторонні комунікації, необхідні для прийняття рішень на різних рівнях управління. Цілі й показники пов'язують стратегію організації з її оперативною діяльністю. Вони передаються вниз по організації, у той час як показники – збираються знизу вгору.

На верхньому рівні керівництво організації формулює корпоративне бачення. На другому рівні – цілі підрозділів і дивізіонів конкретизуються стосовно певного ринку й фінансових показників. Клієнти й акціонери визначають те, що слід оцінювати. Третій рівень – фактично не організаційний. Він складається з ряду напрямків у межах організації або банку. Ці напрямки міжфункціональні й пронизують кілька структурних підрозділів (рис. 11.4).

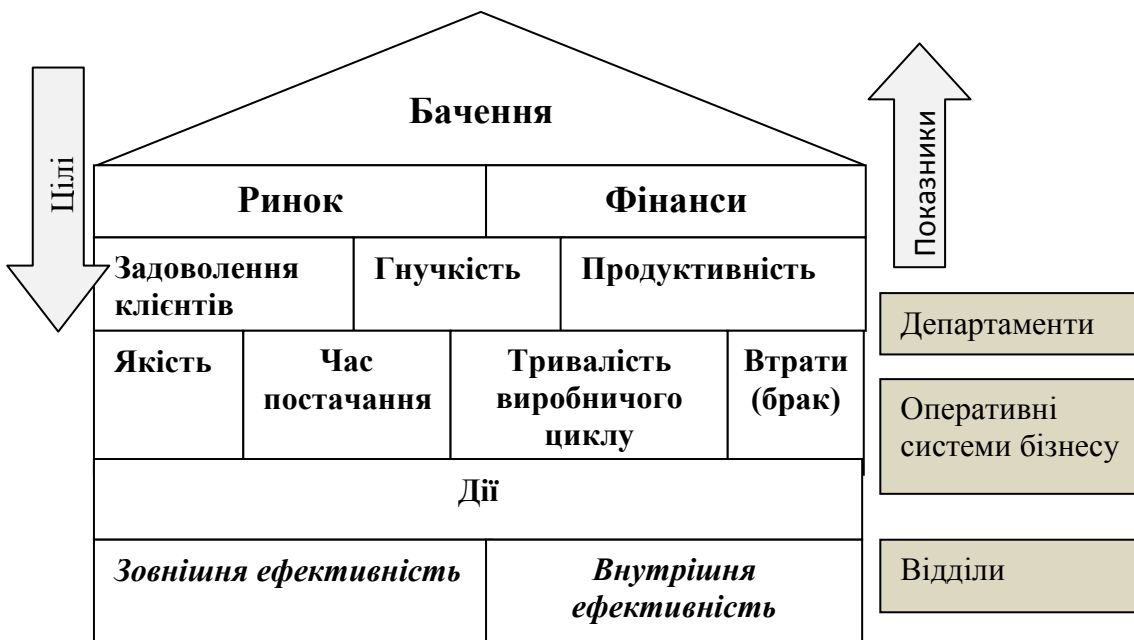


Рисунок 11.4 – Піраміда ефективності

Цілі й функції, орієнтовані на задоволення клієнта й гнучкість виробництва, і є сполучними ланками між верхніми й нижніми рівнями піраміди. Три цілі цього рівня показують драйвери ефективності у відношенні двох ринкових цілей і однієї фінансової. У самій нижній частині піраміди дії оцінюються щодня, щотижня або щомісяця. У верхній частині піраміди переважають фінансові оцінки, періоди яких суттєво більше. Ця модель корпоративного управління здатна показати, що лежить в основі фінансових оцінок і що ними управляє.

4. *Модель Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel), 1992 р.* Модель Лоренца Мейсела визначає чотири перспективи, на основі яких повинна бути оцінена бізнес-діяльність. Замість перспективи навчання й зростання використовується перспектива людських ресурсів. Відмінність між двома моделями не дуже велика.

Причина використання Л. Мейселом окремої перспективи людських ресурсів полягає в тому, що керівництво організації або банку повинне бути більш уважним до свого персоналу й оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і його співробітників.

Модель Лоренца Мейсела наведено на рис. 11.5.

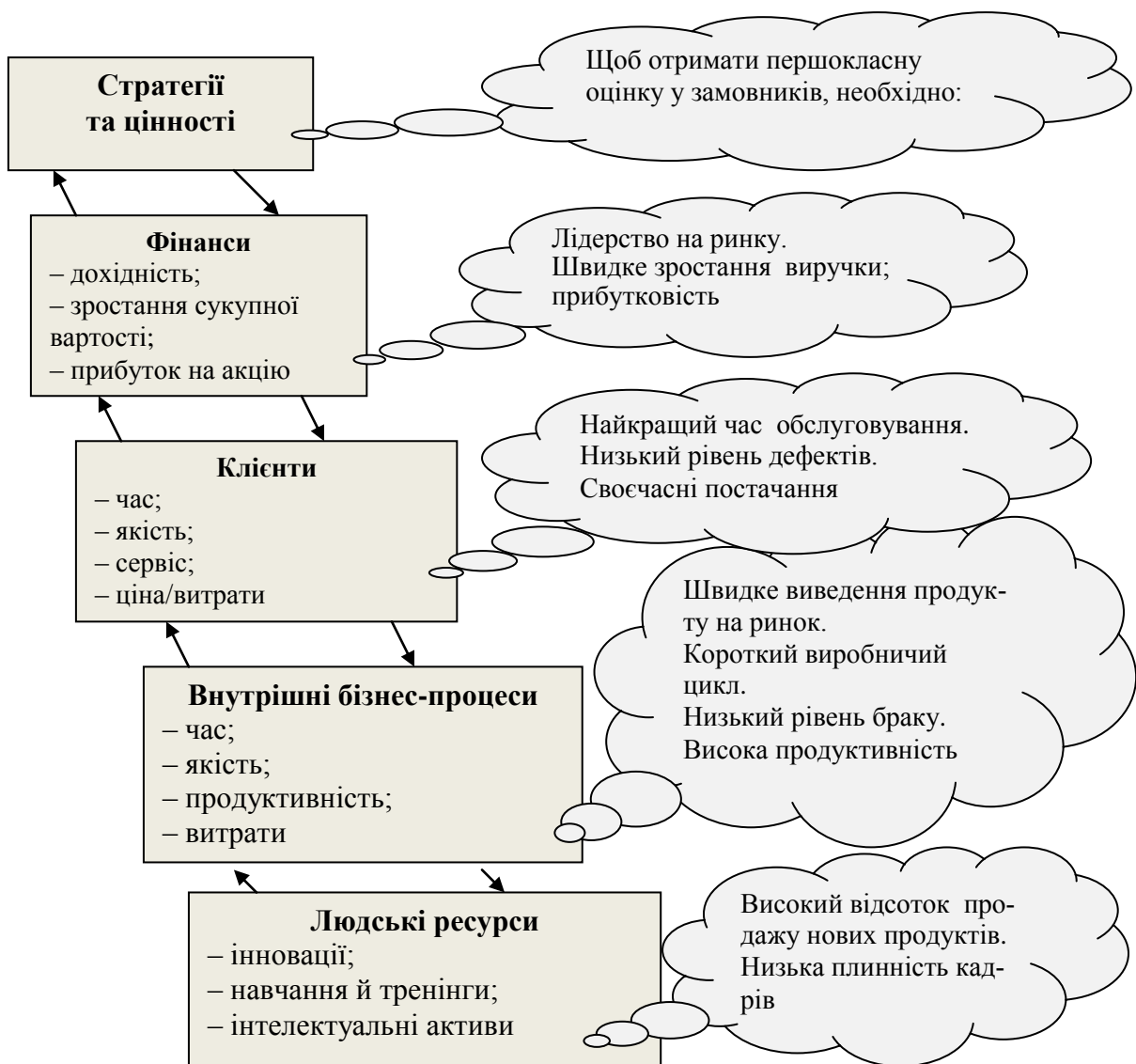


Рисунок 11.5 – Модель Лоренца Мейсела

5. Модель EP2M (*Effective Progress and Performance Measurement*), 1993 р. Розробники – Крістофер Адамс (С. Adams) і Пітер Робертс (Р. Roberts).

Модель ґрунтується на чотирьох перспективах: обслуговування споживачів і ринку; управління реалізацією стратегії і розвитком; підвищення ефективності діяльності; посилення впливу власників і розширення самостійності працівників (рис. 11.6).

Особливості:

- баланс внутрішніх і зовнішніх чинників, дотримання інтересів як власників, так і працівників;
- відсутність причинно-наслідкових зв'язків;
- відсутність відмінності між перспективами «внутрішні процеси» і «фінанси».

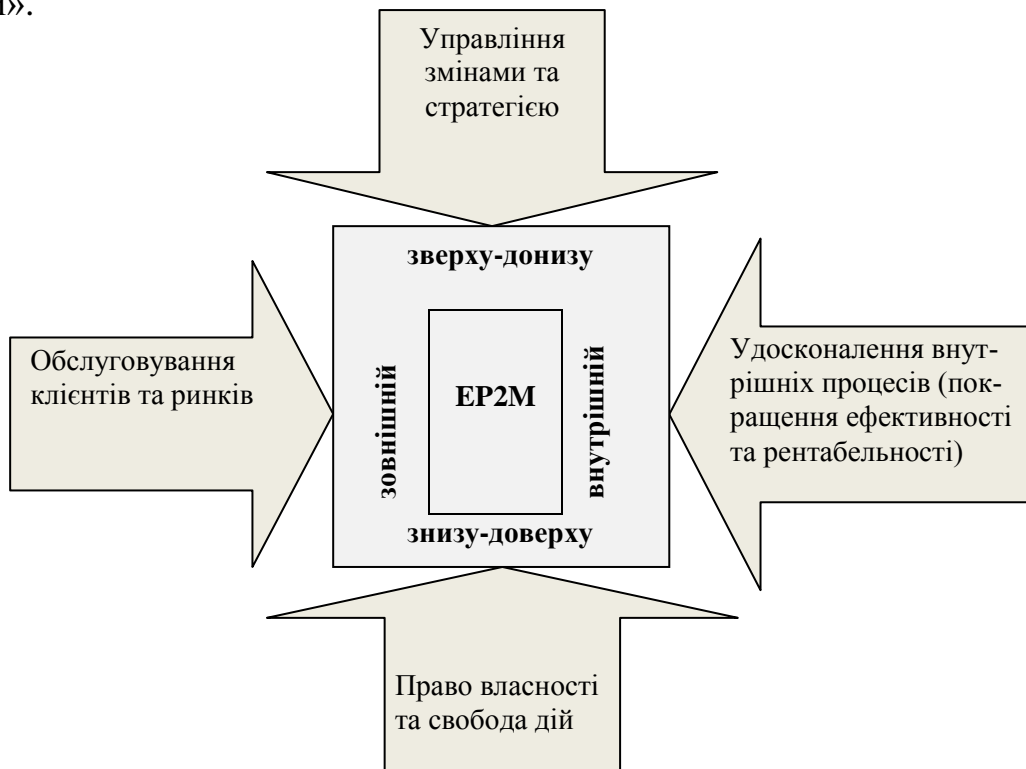


Рисунок 11.6 – Модель Адамса і Робертса EP2M

Згідно з даною моделлю, важливо насамперед те, що організація робить у таких чотирьох напрямках:

- обслуговування клієнтів і ринків;

– удосконалювання внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності);

– управління змінами й стратегією;

– власність і свобода дій.

Ціль системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії організації, але й у тому, щоб формувати культуру, у якій постійні зміни – нормальні явища. Показники ефективності повинні забезпечити співробітників, що ухвалюють рішення, й відповідальних за реалізацію стратегії швидким зворотним зв'язком.

б. *Квантове вимірювання досягнень. (Quantum Performance Measurement)* 1993 р. Розроблена консалтинговою організацією «Артур Андерсен». Модель розроблена для оптимізації продуктивності організації. Вживані показники – «Істотні знаки», повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу. Аналіз проводять за рівнями організації, процесами, окремими робочими групами або працівниками (рис. 11.7).

Особливості:

– застосування як фінансових, так і нефінансових показників;

– перевірка відповідності показників і стратегічних завдань;

– застосування мотивації працівників;

– формування тільки трьох груп показників: витрати, якість, час;

– одночасне візуалізоване подання інформації про організаційну структуру, процеси, якість, витрати і час.

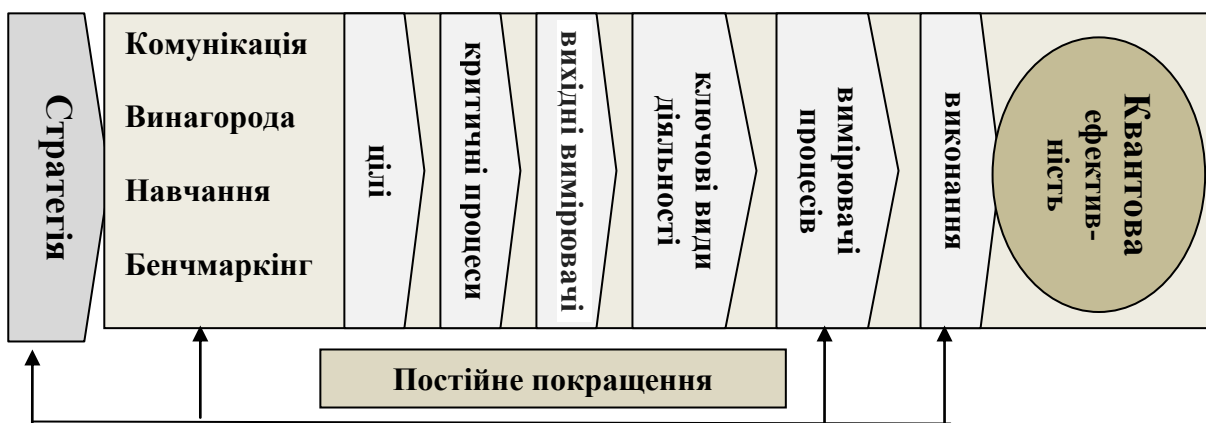


Рисунок 11.7 – Процес оцінки в концепції квантового вимірювання досягнень

Застосовувані показники – «Істотні знаки» (*Vital Signs*) – повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу.

У якості вимірників продуктивності діяльності організації використовуються: якість товару або послуги; час, який відображає якість процесу; витрати, що показують ступінь економічної якості.

Процеси аналізуються на трьох рівнях: організації; процесів; працівника/процесу.

Вимірювання відбувається відповідно до процесу оцінки.

7. Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг» включає:

– перевірку відповідності критичних чинників успіху організації її стратегіям;

– перевірку відповідності показників і стратегічних завдань;

– сегментацію організації за рівнями;

– визначення цілей кожного рівня;

– розробка критичних чинників успіху для кожного рівня і показників для їх оцінки і вимірювання.

З погляду консалтингової організації «Ернст & Янг», проблема фінансово орієнтованих моделей оцінки діяльності полягала в складності розуміння одержувачами інформації безлічі фінансових коефіцієнтів, особливо на низьких рівнях організації, внаслідок чого їм складно впливати на показники.

У масштабі даної концепції розглядаються складові стратегії розвитку організації (її цілі), за ними установлюються критичні фактори успіху. У кожного рівня організації – свій критичний фактор успіху з відповідними йому показниками.

Прослідковується очевидна аналогія з «Бортовим табло», однак є відмінність – завдання різних цілей на різних рівнях, які не є підпорядкованими єдиній цілі і її наслідкам (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Концепція вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг» на прикладі підприємства харчової промисловості з розподілом на організаційні рівні

Рівні управління	Якість	Рівень сервісу	Використання ресурсів	Витрати	Гнучкість
1	2	3	4	5	6
Вищий рівень	Повернення товару (К)	Поставка вчасно, % (М)	Оберненість запасів (М)	Собівартість на одиницю продукції (Р)	Середній час циклу ключових товарів (Р)
	Несправність в процесі (К)	Виконання замовлення, % (М)	Комерційні витрати (М)		Середній час постачання (Р)
			Частка собівартості (М)		
Середній рівень	Зміна постачальників (Т)	Покращення графіка (Т)	Цикл виробництва (М)	Частка змінних витрат (М)	Покращення графіка (Т)
	Дохід першого часу (Т)	Кількість критичних періодів (Т)	Час продажу готової продукції (Т)	Частка загальнозаводських витрат (К)	Цикл виробництва (Т)
			Місячні продажі (М)		
Низький рівень (департаменти)	Повернення поставки (Д)	Покращення денного графіка (Д)	Час простою машин (Д)	Частка матеріалів в собівартості (Т)	Час переходу (Н)
	Вимірювання витрат на поставку (Д)		Незаплановані зміни графіка (Д)	Використання матеріалів (Т)	Час постачання (Т)
			Продажі за тиждень (Т)		

Умовні позначення: Р – рік; К – квартал; М – місяць; Н – тиждень; Д – день

8. «Ділове вікно управління» (*Business Management Window*). Модель, орієнтована на стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах (рис.11.7).



Рисунок 11.7 – Фінансова сфера «Ділового вікна управління» та її взаємозв'язок з внутрішнім і зовнішнім оточенням підприємства

Особливості:

- об'єднання цілей зовнішнього і внутрішнього управління;
- стратегічне планування всіх напрямів діяльності;
- оцінка наслідків управлінських рішень, що визначають фінансові результати;

- розгляд наслідків позитивних і негативних оперативних рішень, що спричиняють певні фінансові результати;

- бенчмаркінг процесів і результатів.

Концепція містить такі відмінності:

- охоплює стратегічне планування від просування на ринку аж до зміни структури власного капіталу, яке повинне забезпечити постійне зростання організації;

- поєднує цілі зовнішнього й внутрішнього оточення організації;

– розслідує наслідки позитивних і негативних оперативних рішень, що тягнуть за собою певні фінансові результати;

– формує умови проведення бенчмаркінгу як процесів, так і результатів.

9. Концепція «Катерпіллар». 1996 р. Розробники – організація «*Wheel Loader and Excavators Division Caterpillar*» (табл. 11.2).

Таблиця 11.2 – Концепція «Катерпіллар»

Вимірювання досягнень	Минуле	Сучасне	Майбутнє
Прибуток		по дивізіону	по дивізіону
		по товарній групі	по товарній групі
		по головних компонентах	по головних компонентах
Виручка (дохід)		по дивізіону	по дивізіону
		по товарній групі	по товарній групі
		по головних компонентах	по головних компонентах
		ринкові трансферні ціни	ринкові трансферні ціни
Витрати	на департамент	на департамент	на департамент
	на товар	на товар	на товар
	на компонент	на компонент	на компонент
	ефективність	ефективність	ефективність
		ринкові трансферні ціни	ринкові трансферні ціни
Коефіцієнти й інші фінансові показники	ROI для окремих проектів	ROA	ROA
		ROS	ROS
		грошовий потік	грошовий потік
		рівень запасів	рівень запасів
		рівень необоротних запасів	рівень необоротних запасів
		витрати на виконання гарантійних зобов'язань	витрати на виконання гарантійних зобов'язань
		ROI для окремих проектів	ROI для окремих проектів
Нефінансові показники		рівень сервісу	рівень сервісу
		задоволеність споживачів	задоволеність споживачів
		задоволеність працівників	задоволеність працівників
		покращення процесів	покращення процесів
		виконання плану	виконання плану

Особливості:

- застосування як фінансових, так і нефінансових показників
- облік як випереджаючих показників, так і тих, що запізнюються (акцент на випереджаючих показниках: сьогодні – завтра);
- недостатньо уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки облік витрат).

Важлива відмінність даної концепції від попередніх у тому, що тут найбільша увага фокусується на зв'язку (сьогодні-завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки з боку витрат).

10. Концепція «Хьюлетт-Паккард» (*Hewlett Packard Deutschland*), 1996 р. Розробники – організація Hewlett Packard Deutschland. Концепція основана на взаємній оцінці підрозділами, що надають один одному послуги (рис. 11.8).

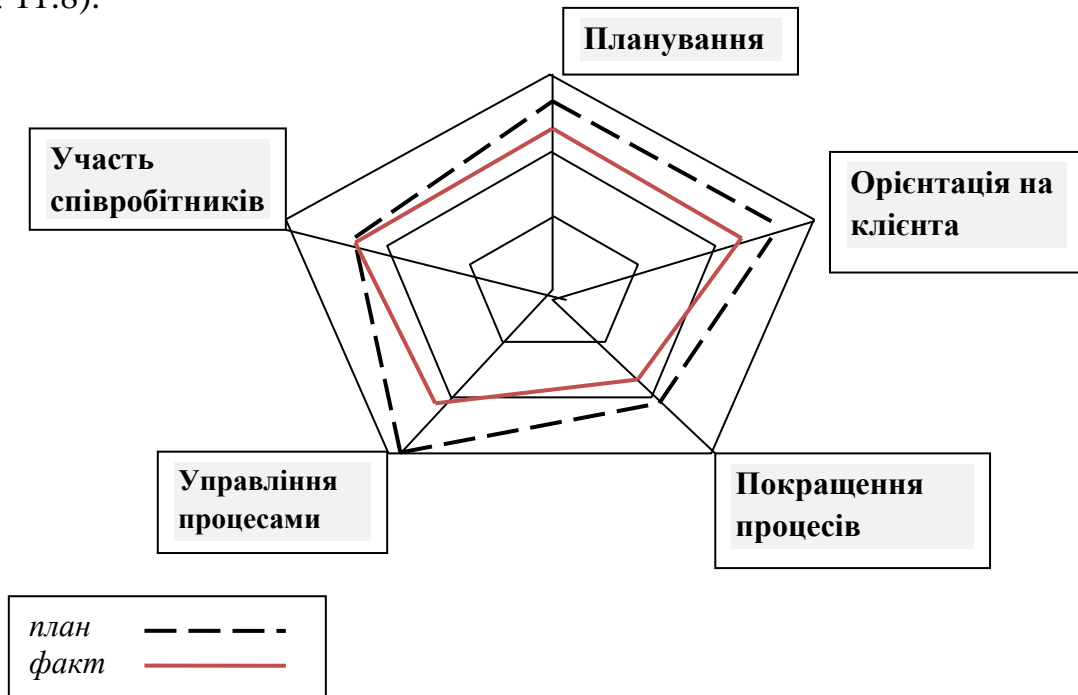


Рисунок 11.8 – Приклад оцінки підрозділу в моделі «Хьюлетт-Паккард»

Особливості:

- формується на вивченні і вирішенні проблем учасників виробничого процесу;
- оцінка підрозділів основана на вивченні та аналізі проблем один одного;

- показники оцінюються за трьома напрямками: витрати, якість, продуктивність;
- описує процеси між підрозділами організації;
- задає параметри виміру процесу. Головне, щоб процес вимірювався не тільки з витратної точки зору, а також за рівнем якості й продуктивності;
- з «клієнтом» (підрозділ – одержувач послуг усередині організації) обговорюються витрати і якість надаваної послуги. Разом із цим устанавлюються внутрішні стандарти організації;
- фіксуються стандарти якості й критерії їх виміру. Також розробляються стандартні анкети, за якими потім «клієнт» оцінює «постачальника».

За допомогою описуваних заходів проводиться постійна оцінка й поліпшення процесів, що протікають, в організації.

Усередині організації клієнти розділені на такі групи:

- керівник підрозділу;
- контролер;
- оперативний менеджер;
- керівник центру формування витрат;
- топ-менеджер.

По закінченню місяця проглядаються результати анкетування: при негативній оцінці спільно виробляються заходи щодо поліпшення показників діяльності. Щомісяця також складається звіт по якості, у якому оцінюються п'ять сфер: процес планування, орієнтація на клієнта, поліпшення процесів, керування процесом, участь працівників.

11. Модель «ДжАйКейс» (Case). Розроблена J.I. Case Agricultural Equipment Group щодо забезпечення сільського господарства. Поєднує фінансові й нефінансові показники. Основною метою є досягнення статусу виробника світового класу.

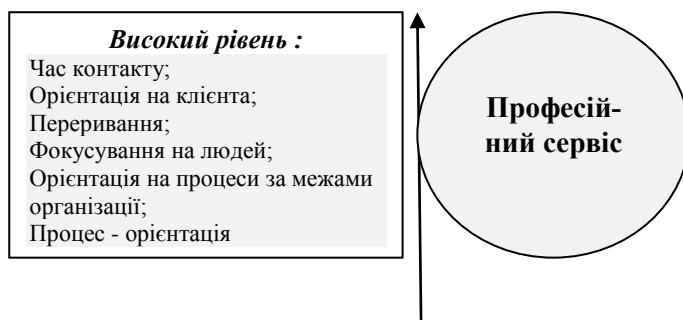
У якості категорій показників організації – виробника світового класу – були обрані сфери (табл. 11.3):

- якість;
- сервіс;
- час виробничого процесу;
- гнучкість;
- витрати.

Таблиця 11.3 – Модель «ДжАйКейс» (Case)

Якість	Сервіс й доставка	Час виробничого процесу / гнучкість	Фінанси / витрати
Звернення споживачів	Кількість вимірювань в розкладі	Час підготовки й настроювання	Витрати виробництва (прямі й непрямі)
Гарантійне повернення товару (модель, кількість повернень, витрати)	Коефіцієнти поставчань (кількість доставленої продукції в день)	Час роботи	
Інвентаризація (сировина й напівфабрикати)	Поставки від постачальників (кількість поставок в зазначений термін, із запізненням, раніше терміну)	Час обробки матеріалу	
		Кількість виготовлених товарів на одного працівника	
		Кількість змін у виробництві	
		Час виробництва	

12. *Вимірювання досягнень підприємств сервісу Performance Measurement in Service Business* 1991 р. Концепція управління спрямована на формування типу організації, виходячи з кількості показників (детермінант), що визначають його результативність в кожній сфері (рис. 11.9).



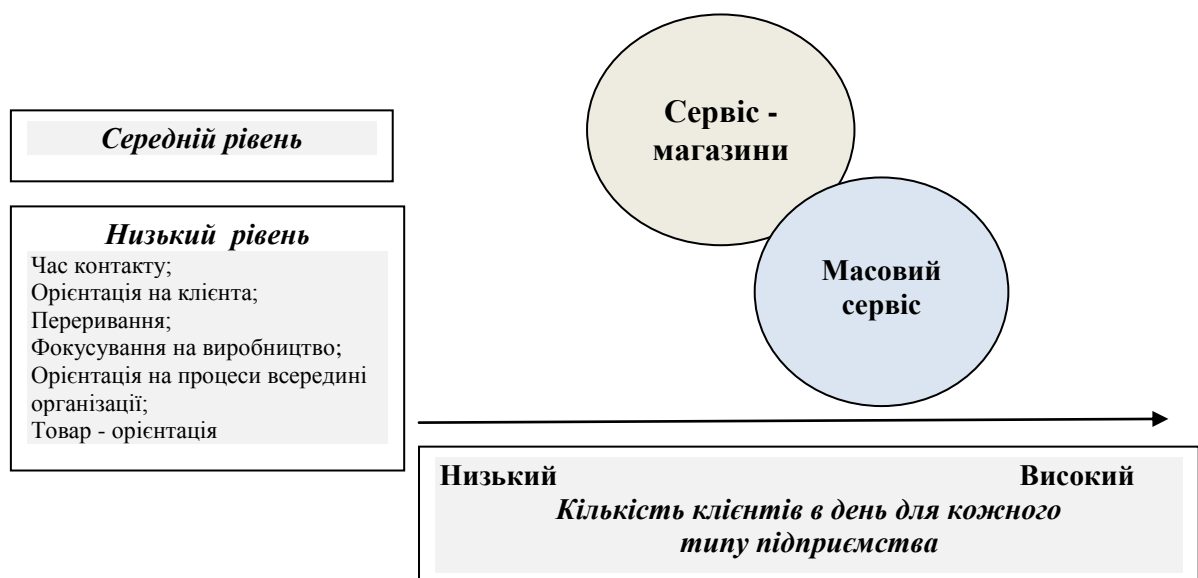


Рисунок 11.9 – Вимірювання досягнень підприємств сервісу
Performance Measurement

Особливості:

- виділення складової фінансів;
- направлена тільки на організації сервісу;
- аналіз діяльності організації за сферами діяльності (гнучкість, використання ресурсів і т. ін.);
- синтез отриманих результатів за заданими параметрами в заданій формі звіту;
- відсутність системи мотивацій;
- слабкий зв'язок зі стратегією.

Висновок: проведений аналіз моделей показує, що збалансовані моделі мають більше схожості, чим відмінностей. Відмінності в основному стосуються форми подання інформації, ніж змістовної сторони. При цьому слід особливо відзначити, що система «Бортового табло», на відміну від збалансованої системи показників і «Пірамід ефективності», не має жорсткої структури і чіткого опису.

На відміну від моделі «Бортового табло», щодо збалансованої системи показників існує достатньо докладний опис методологічних підходів, чітко визначена структура і формати.

Цим багато в чому пояснюється широке поширення останніми роками даного підходу.



Проте аналіз упроваджених на практиці систем збалансованих показників показує, що вони, як правило, зазнають істотних змін при адаптації до особливостей конкретної організації. Це свідчить про те, що збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон є унікальною для кожної організації. Її структура і зміст залежать від великої кількості чинників, таких як організаційна структура, стратегічні цілі і завдання, інтереси керівництва організації.

Аналіз найбільш популярних моделей аналізу та оцінки результатів діяльності, оснований на ключових показниках, дозволяє зробити ряд висновків:

1) наприкінці 80-х років нові вимоги ринку і потреби керівництва підприємств зумовили необхідність розробки нового комплексного підходу до аналізу й оцінки результатів діяльності, позначився перехід підприємств від традиційних систем фінансової та управлінської звітності до збалансованих моделей оцінювання діяльності;

2) не зважаючи на індивідуальні особливості кожної моделі, всі вони мають загальну мету – забезпечення керівництва необхідною інформацією в процесі ухвалення управлінських рішень;

3) система аналізу та оцінки результатів діяльності незалежно від вибраної моделі є індивідуальною для кожної організації і розробляється з урахуванням специфіки її діяльності;

4) найбільш перспективною з цих концепцій видається збалансована система показників, що дозволяє транслювати конкретну діяльність і стратегію в достатньо повний набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного контролю та управління, має здатність комплексної характеристики діяльності на основі набору фінансових і нефінансових показників, прив'язує показники операційної ефективності і стратегії.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність збалансованої системи показників (BSC).
2. Особливості моделі «Бортове табло».
3. Що є основою концепції піраміди ефективності?
4. На яких перспективах ґрунтується модель EP2M?
5. З якою метою розроблена модель «Квантове вимірювання досягнень»?
6. Особливості концепції «Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг».
7. На які цілі орієнтована модель «Ділове вікно управління»?
8. Відмінність концепції «Катерпіллар» від інших систем показників.
9. Особливості концепції «Хьюлетт-Паккард».
10. Відмінність моделі «ДжАйКейс» (Case).



ТЕСТИ

1. Збалансована система показників складається з таких складових:
 - 1) фінанси, клієнти, бізнес-процеси; навчання та розвиток;
 - 2) обслуговування клієнтів та ринків, удосконалення внутрішніх процесів, право власності та свобода дій управління змінами та стратегією;
 - 3) стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах;
 - 4) фінансові й нефінансові показники;
 - 5) процеси між підрозділами організації.
2. Автором концепції «Бортове табло» (tableau de bord) є:
 - 1) К. Робертс та П. Адамс;
 - 2) Д. Макнайр, Р. Ланч, Д. Крос;
 - 3) Консалтингова фірма «Артур Андерсен»;
 - 4) Ж.Л. Мало;

- 5) Р. Каплан і Д. Нортон;
- 6) Лоренц Мейсел.

3. Мета ЗСП – моделі Лоренца Мейсела:

- 1) спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури;
- 2) спрямована на переведення стратегії організації в комплексний набір монетарних і немонетарних показників для внутрішньофірмових управлінських цілей;
- 3) спрямована на забезпечення впровадження стратегії компанії та формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації);
- 4) спрямована на збільшення продуктивності і зростання темпів випуску продукції, скорочення виробничої площі у два рази, зменшення запасів, практично без фінансових витрат, у два рази;
- 5) спрямована на зміну ставлення рядових працівників до своєї діяльності.

4. Критеріями вибору стратегії моделі EP2M є:

- 1) обслуговування клієнтів і ринків; удосконалювання внутрішніх процесів; управління змінами й стратегією; власність і свобода дій;
- 2) фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; людські ресурси;
- 3) вимірювання (Measurement); система управління (Management system); мотивація (Motivation); стиль мислення (Mindset);
- 4) збалансована система показників; тотальна якість; управління результативністю; управління компетенціями;
- 5) командна робота; інтенсивний відкритий обмін інформацією; ефективне використання ресурсів та виключення втрат; безперервне вдосконалення.

5. Головний задум моделі «Піраміда ефективності» – це:

- 1) оцінка інновацій, навчання та освіти, розвиток продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури;
- 2) спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників;

- 3) зв'язок клієнт-орієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками та визначення зовнішньої й внутрішньої ефективності організації;
- 4) моделювання, проведення й оцінювання прийнятих рішень на основі ретельного планово-фактичного аналізу;
- 5) зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів.

6. Відмінність концепції «Катерпіллар» в тому, що вона:

- 1) формує умови проведення бенчмаркінгу як процесів, так і результатів;
- 2) поєднує цілі зовнішнього й внутрішнього оточення організації;
- 3) найбільшу увагу фокусує на зв'язку (сьогодні – завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки з боку витрат);
- 4) створює умови для перевірки відповідності критичних чинників успіху організації її стратегіям;
- 5) застосовує мотивацію працівників.

7. З погляду консалтингової організації «Ернст & Янг», проблема фінансово орієнтованих моделей оцінки діяльності організації полягала в:

- 1) визначенні цілей кожного рівня;
- 2) перевірці відповідності показників і стратегічних завдань;
- 3) складності розуміння одержувачами інформації безлічі фінансових коефіцієнтів, внаслідок чого їм складно впливати на показники;
- 4) управлінні змінами й стратегією;
- 5) удосконаленні внутрішніх процесів.

8. Показники – «Істотні знаки» вживаються у моделі:

- 1) EP2M(Effective Progress and Performance Measurement);
- 2) Квантове вимірювання досягнень. (Quantum Performance Measugement);
- 3) Модель Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel);
- 4) «Піраміда ефективності»;
- 5) «Бортове табло» (tableau de bord).

9. До особливостей концепції «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett Packard Deutschland) не відноситься:

- 1) вивчення і вирішення проблем учасників виробничого процесу, аналіз проблем один одного;
- 2) оцінка показників за трьома напрямками: витрати, якість, продуктивність;
- 3) опис процесів між підрозділами організації;
- 4) встановлення внутрішніх стандартів організації;
- 5) бенчмаркінг процесів і результатів.

10. Модель «ДжАйКейс» (Case) розроблена з метою:

- 1) вирішення проблем учасників виробничого процесу;
- 2) вирішення проблем тільки організацій сервісу;
- 3) стратегічного планування всіх напрямів діяльності;
- 4) забезпечення підприємствам сільського господарства статусу виробника світового класу;
- 5) оцінки наслідків управлінських рішень, що визначають фінансові результати.



ЗАВДАННЯ

I. З наданого переліку цілей побудуйте карту стратегічних цілей та систему збалансованих показників.

1. Збільшення чистого прибутку.
2. Відновлення прибутковості ДП «ХЗШВ».
3. Стратегія зростання.
4. Раціональне використання фінансових та фізичних активів.
5. Збільшення обсягів збуту.
6. Вихід на нові ринки збуту.
7. Збалансована продуктова лінія.
8. Диверсифікація. Виробництво сидру та безалкогольної продукції.
9. Пропозиція якісної продукції за конкурентоспроможною ціною.
10. Поліпшення знань, інформування клієнтів.
11. Наявність оптимального асортименту.
12. Пошук надійних постачальників сировини. Створення власної сировинної бази.
13. Створення філіалів по всій території України.

14. Формування комплексу маркетингу та логістики.
15. Проведення рекламної компанії.
16. Створення команди професійних менеджерів.
17. Застосування аутсорсингу.

II. Визначте, до якої збалансованої моделі показників (збалансована система показників, «Бортове табло», «Піраміда ефективності», модель Лоренца Мейсела, модель EP2M, «Квантове вимірювання досягнень», вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг», «Ділове вікно управління», концепція «Катерпіллар», концепція «Хьюлетт-Паккард», концепція «ДжАйКейс») належать нижче наведені характеристики (заповніть табл.):

№ з/п	Характеристики	Назва моделі
1	2	3
1	Модель, що ґрунтується на чотирьох перспективах: обслуговування споживачів і ринку; управління реалізацією стратегії і розвитком; підвищення ефективності діяльності; посилення впливу власників і розширення самостійності працівників. Розробники – К. Робертс та П. Адамс	
2	Модель, побудована на основі набору фінансових і нефінансових показників, розбитих на 9 блоків (ринок, фінанси, задоволення клієнтів, інновації і навчання, продуктивність, якість, час постачання, виробничий цикл, втрати). Розробники – Д. Макнайр, Р. Ланч, Д. Крос	
3	Модель, що включає фінансові і нефінансові показники. Основна ціль – досягнення статусу виробника світового класу. В якості категорій показників підприємства – виробника світового класу було вибрано такі сфери: якість, сервіс, час виробничого процесу, гнучкість та витрати	
4	Модель, що розроблена для оптимізації продуктивності організації. Вживані показники – «Істотні знаки», повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу. Розроблена консалтинговою фірмою «Артур Андерсен»	
5	Модель, орієнтована на стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах: – об'єднання цілей зовнішнього і внутрішнього управління; – стратегічне планування всіх напрямів діяльності; – оцінка наслідків управлінських рішень, що визначають фінансові результати; – розгляд наслідків позитивних і негативних оперативних рішень, що зумовляють певні фінансові результати; – бенчмаркінг процесів і результатів	

Продовження таблиці

1	2	3
6	Система, яка об'єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів підприємств, має нерозривність з організаційною структурою організації; відсутня можливість швидко міняти мету через те, що вона строго закріплена за вибраним стратегічним напрямом; відсутня жорстка структура моделі. Розробник – Ж.Л. Мало	
7	Концепція, основана на взаємній оцінці підрозділів, що надають один одному послуги: – формується на вивченні і вирішенні проблем учасників виробничого процесу; – основана на вивченні та аналізі проблем один одного; – показники оцінюються за трьома напрямками: витрати, якість, продуктивність	
8	Вимірювання досягнень, що дає можливість перевірити відповідність критичних чинників успіху компанії її стратегіям. Модель характеризується сегментацією організації за рівнями; визначенням цілей кожного рівня; розробкою критичних чинників успіху для кожного рівня і показників для їх оцінки і вимірювання	
9	Система стратегічного управління, яка перетворює місію, цінності, бачення й стратегію організації у вигляд цілей, показників, завдань й ініціатив в основних групах показників. Розробники – Р. Каплан і Д. Нортон	
10	Модель, в якій замість перспективи навчання і зростання застосовується перспектива людських ресурсів, що оцінює інновації, а також такі чинники, як освіта і навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність і корпоративна культура. Розробник – Лоренц Мейсел	
11	Концепція управління, в якій до застосованих раніше фінансових показників по всьому підприємству додалися і нефінансові показники: – застосування як фінансових, так і нефінансових показників; – облік як випереджаючих показників, так і тих, що запізнюються; – акцент на випереджаючих показниках (сьогодні – завтра); – недостатня увага аналізу минулих результатів (тільки облік витрат)	



1. Даниленко О.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації / О.А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 89–94.
2. Ліпич Л.Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи формування витрат бізнес-процесів / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющишина // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №10. – С. 38–44.
3. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
4. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
5. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
6. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад. – Спб. : Питер, 2005. – 384с.
7. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
8. Юрген Вебер. На шляху до активного управління за допомогою показників / Юрген Вебер // Проблеми теорії та практики управління. – 2005. – № 5. – С. 14–25.
9. Редченко К. Сбалансированное неравенство: интересы потребителей и Balanced Scorecard / К. Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 35–38.
10. Рамперсад К. Х'юберт Універсальна система показників діяльності: Як досягати результатів, зберігаючи цілісність / Х'юберт К. Рамперсад ; пер. з англ. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2004. – С. 26.

РОЗДІЛ 12. СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЦІЛЕЙ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Основні питання:



12.1. Сутність та складові стратегічної карти цілей (СКЦ).

12.2. Показники стратегічної карти цілей.

12.3. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників.



Ключові слова та поняття: стратегія, стратегічна карта цілей, збалансована система показників, фінансова складова стратегічних карт, клієнтська складова стратегічних карт, складова внутрішніх бізнес-процесів, складова навчання та розвитку персоналу, показники фінансової складової, показники клієнтської складової, показники складової внутрішніх бізнес-процесів, показники складової навчання та розвитку персоналу.

12.1. Сутність та складові стратегічної карти цілей

Стратегія не є ізольованим процесом менеджменту, це складова логічної послідовності кроків, яка визначає шлях організації від вершини – місії – до конкретних стратегічних завдань, поставлених виконавцям (рис. 12.1).

Стратегічна карта цілей – це діаграма або рисунок, на якому подано стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Вона є основою для логічного та чіткого викладу й роз'яснення стратегії, перетворює її в план дій.

Стратегічна карта збалансованої системи показників являє собою модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості в організації. За допомогою стратегічної карти можна простежити, як нематеріальні активи (наприклад, наявність кваліфікованих, високовмотивованих працівників і клієнтських інформаційних

баз даних) перетворюються в матеріальні результати (наприклад, у залучення нових клієнтів, за яким піде зростання доходів від реалізації нових товарів і послуг, що в підсумку приведе до підвищення рівня прибутку).

Стратегічні карти дають топ-менеджменту можливість комплексно, складно й схематично розглянути розроблену ними стратегію. Але, крім простого розуміння сутності стратегії, карти забезпечують основу створення системи керування для її реалізації найефективнішим і швидким шляхом. Належним чином розроблена карта стратегії являє собою повноцінний і логічний опис того, як стратегія буде здійснена.

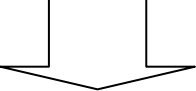
Місія Для чого існує організація			
Цінності Що для організації важливо			
Бачення Якою організація хоче стати			
Стратегія Стратегічний план організації			
Стратегічна карта Трансформація стратегії			
Збалансована система показників Показники та цілі			
Цілі та ініціативи Що необхідно зробити для досягнення цілей			
Власні цілі Що повинен зробити кожен працівник			
			
Стратегічні результати			
Задоволені акціонери	Задоволені клієнти	Ефективні та результативні процеси	Мотивований та підготовлений персонал

Рисунок 12.1 – Взаємозв'язок складових стратегічного управління

Вивчаючи стратегічну карту, окремі підрозділи й співробітники організації мають можливість зрозуміти свою роль у реалізації стратегії. Можна створювати стратегічні карти на будь-якому рівні управління, в тому числі індивідуальні карти кожного співробітника. Отже, кожний рівень повинен мати своє місце на загальній стратегічній карті.

Стратегічна карта – це наочна модель інтеграції цілей організації в чотири складові збалансованої системи показників.

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники, як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати є відстроченими індикаторами, що свідчать про успіх або провал стратегії організації.

Клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів. Споживча пропозиція в цьому випадку – умова, при якій нематеріальні активи створюють вартість. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчої цінності клієнтам є вирішальним чинником втілення стратегії в життя.

Складова внутрішніх процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії.

Складова навчання й розвитку відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі цієї складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості. Усі вони повинні бути взаємозалежні й відповідати основним внутрішнім процесам.

Цілі чотирьох складових пов'язані одна з одною причинно-наслідковими відносинами. Архітектура причини й наслідку, що пов'язує чотири складові ССП, є структурою, навколо якої будується стратегічна карта. Даний процес змушує організацію чітко визначити, яка логіка створення вартості й для кого вона створюється.



Збалансована система показників переводить головну стратегію організації в конкретні показники й завдання, для досягнення яких менеджери повинні визначити конкретні стратегічні ініціативи. Ініціативи породжують результат. Отже, реалізація стратегії досягається через реалізацію ініціатив.

Сутність моделі стратегічних карт полягає в постійному контролі над виконанням установлених показників, їх складом і динамікою з метою виявлення показників, найбільш істотних для реалізації стратегії організації. У зв'язку з цим особливе значення мають актуальність їх змісту й постійне відновлення.

Фінансова складова СКЦ

У стратегічній карті цілей фінансова складова є кінцевою ціллю для компаній, які домагаються одержання максимально можливих прибутків.

Фінансові показники продуктивності свідчать про те, наскільки дана стратегія організації сприяє поліпшенню підсумкових цифр. Фінансові цілі, як правило, зводяться до збільшення прибутковості, показником якої є, наприклад, дохід від основної діяльності організації й ROI.

Відомо, що фінансові результати організації можна покращити за допомогою двох основних факторів – зростання доходів і продуктивності. Організація може отримати зростання доходів, зміцнюючи відносини з існуючими клієнтами. Це дозволяє збільшити обсяг продажів наявних продуктів і послуг або їх додаткового асортименту. Збільшення доходів можна досягти також, пропонуючи зовсім нові продукти або завдяки розвитку ринку.

Зростання продуктивності досягається двома способами: зниженням собівартості за допомогою зниження прямих і непрямих витрат або завдяки більш ефективному використанню своїх фінансових й фізичних активів.

Зв'язок стратегії й фінансової складової СКЦ виникає в тому випадку, якщо організація встановлює певну рівновагу між двома найчастіше суперечними один одному факторами – зростанням і продуктивністю. Як правило, щоб добитися зростання доходів, а отже, створити вартість, потрібно значно більше часу, ніж для підвищення продуктивності. Під щоденним тиском демонструвати фінансові досягнення власникам організації намітилася явна тенденція переваги короткострокових результатів над довгостроковими.

Головною фінансовою ціллю пропонується розглядати: стійке зростання вартості для власників організації. Саме тому фінансовий компонент стратегії повинен мати як довгострокові (зростання), так і короткострокові (продуктивність) показники. Миттєве зрівноважування цих протидіючих сил є організаційною моделлю для стратегічної карти (рис. 12.2).



Рисунок 12.2 – Фінансова складова: матеріальне визначення цінності

Клієнтська складова СКЦ

Клієнтська складова: основа стратегії – диференційована пропозиція споживчої цінності.

Стратегія зростання доходів вимагає специфічної споживчої пропозиції. У клієнтській складовій це означає, яким чином організація має намір створити диференційовану стійку вартість для цільових сегментів споживчого ринку.

При формуванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку і показники результатів його діяльності з погляду клієнтів.

Зазвичай клієнтська складова включає загальні критерії успішної діяльності як наслідок правильно сформульованої й реалізованої стратегії (рис. 12.3): задоволеність клієнтів; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; прибутковість клієнта; частка в бізнесі організації.



Рисунок 12.3 – Клієнтська складова: створення стійкої диференційованої пропозиції цінності

Загальні показники результатів клієнтської складової, наведені на рис. 12.3, самі по собі можуть трактуватися в контексті причинно-наслідкових відносин. Наприклад, задоволення клієнтів, як правило, при-

водить до збереження й розширення клієнтської бази за допомогою передачі інформації від одного споживача до іншого.

Зберігаючи клієнта, організація має можливість збільшити його частку у своєму бізнесі, як це відбувається із групою лояльних клієнтів. В цілому, всі організації намагаються поліпшити ці загальні клієнтські показники. Як тільки організація визначила цільового споживача, вона може сформулювати цілі й показники пропозиції споживчої цінності, що планується. Ця пропозиція визначає стратегію організації в рамках клієнтської складової: описує унікальний асортимент товарів, ціну, обслуговування, відносини й імідж, які організація призначає цільовій групі клієнтів.

Стратегія клієнтської складової повинна нести чітку інформацію про те, що організація збирається зробити краще або по-інакшому в порівняно з конкурентами (рис. 12.4).

Найкраща ціна	Своєчасно пропонувати продукцію та послуги високої якості за низькою ціною			
	Постачальник, що пропонує саму низьку ціну	Постійна висока якість	Швидке придбання	Підходящий вибір
Лідерство продукції	Продукція або послуги, які за своїми якісними характеристиками є найбільш цінними			
	Висока якість продукції: швидкість, розміри, точність, вага		Перший на ринку	Проникнення в нові сегменти ринку
Повне клієнтське рішення	Надавати найкраще клієнтське рішення			
	Якість запропонованих рішень	Кількість продукції / послуг на одного клієнта	Збереження клієнтської бази	Прибутковість клієнта в процесі спільної праці
Система замкнутості	Висока вартість підключення для кінцевого споживача		Додаткова вартість підприємств «супутників»	
	Запропонувати широкий вибір та зручний доступ	Широке використання різних стандартів	Запропонувати інноваційно стійкі платформи	Надавати велику клієнтську базу

Рисунок 12.4 – Цілі клієнтської складової: диференційована пропозиція споживчої цінності

У межах клієнтської складової виділяють такі стратегії:

– *«найкраща загальна вартість»*. Ціль – підкреслити привабливість ціни при відмінній якості, швидкість доставки, необтяжливості покупки й гарний вибір;

– *«інновації й лідерство продукту»*. Ціль – першими представити на ринок нові характеристики й функції продукту та їх підкреслити. Продукт має показники, які перевершують аналогічний товар конкурентів, а отже, особливо цінується споживачем;

– *«надання повного клієнтського рішення»*. Ціль – надати споживачам продукти, які відповідають специфічним вимогам замовників (продаж комплексу продуктів і послуг, виняткового передпродажного й після – продажного обслуговування, а також якості відносин із клієнтами);

– *«система замкнутості»*. Ціль – продукт, що перебуває у власності організації, зробити стандартом індустрії, в якій представлена організація. У цьому випадку й покупці, й продавці прагнуть будувати свої продукти на вже існуючих стандартах, щоб одержати максимальну вигоду від їхнього використання споживачами. У такій ситуації організації виставляють високі ціни за підключення до системи.

Складова: внутрішні бізнес-процеси СКЦ

Внутрішня складова: внутрішні бізнес-процеси – інструмент створення вартості. Організація управляє внутрішніми процесами й розвитком свого людського, інформаційного й організаційного капіталів з метою надати диференційовану споживчу пропозицію, що відбиває дану стратегію.

Внутрішня складова відповідає за два життєво важливі компоненти стратегії:

- 1) розробка й надання споживачеві пропозиції цінності;
- 2) удосконалення процесів і скорочення витрат.

Внутрішні процеси можна розділити на чотири групи:

1. Процес управління виробництвом. Основний повсякденний процес, за допомогою якого організації виробляють свою продукцію, надають послуги й доставляють їх клієнтам. *Операційний менеджмент для виробничих компаній включає:* придбання сировини в постачальників; перетворення сировини в готову продукцію; розподіл готової продукції по клієнтах (дистрибуція); управління ризиками.

2. *Процес управління клієнтами.* Розширює й поглиблює відносини із цільовими клієнтами, що передбачає: вибір цільового клієнта; завоювання цільового клієнта; збереження клієнтської бази; розвиток і розширення бізнесу із клієнтами.

3. *Інноваційні процеси.* Розробка й розвиток нових продуктів, процесів і послуг, що сприяє проникненню організації на нові ринки й завоюванню нових сегментів споживчого ринку. *Управління інноваціями передбачає:*

- визначення можливостей нових продуктів і послуг;
- керування портфелем розробки й просування нових продуктів і послуг;
- розробка й просування нових продуктів і послуг на ринки;
- впровадження й просування нових продуктів і послуг на ринок.

4. *Законодавчий і соціальний процеси.* Організації будують свою діяльність з дотриманням таких критеріїв:

- навколишнє середовище;
- безпека й здоров'я; працевлаштування;
- інвестиції в розвиток співтовариства.

Внутрішні бізнес-процеси, що створюють вартість для клієнтів і акціонерів, наведено на рис. 12.5.

В організації одночасно відбуваються сотні внутрішніх бізнес-процесів, що створюють вартість. Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб визначити й довести до досконалості найбільш важливі з них для створення пропозиції споживчої цінності.

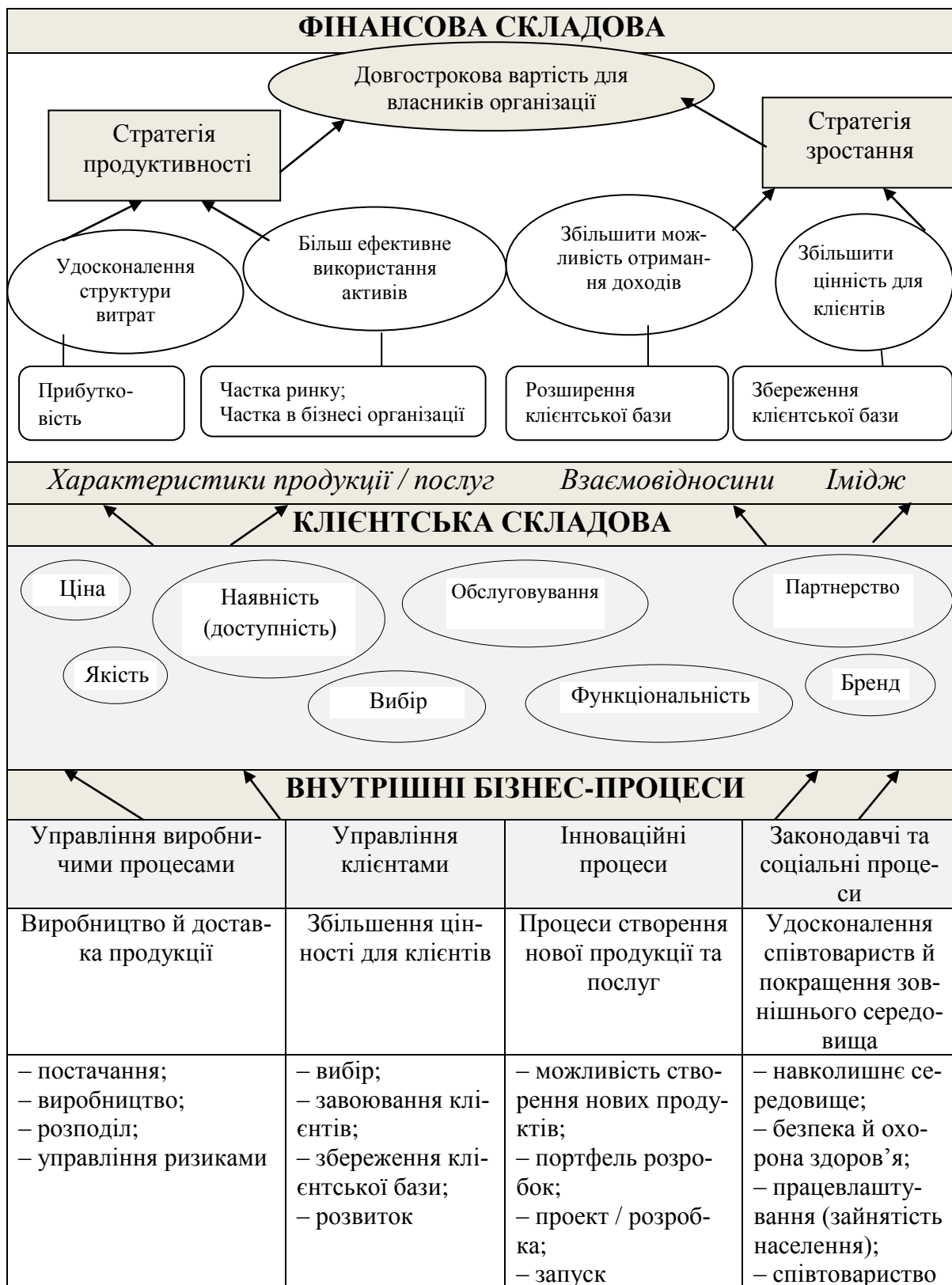


Рисунок 12.5 – Внутрішні бізнес-процеси

Складова навчання й розвитку СКЦ

Четверта складова стратегічної карти ЗСП – складова навчання й розвитку – описує організаційні нематеріальні активи і їх стратегічну роль (рис. 12.6).

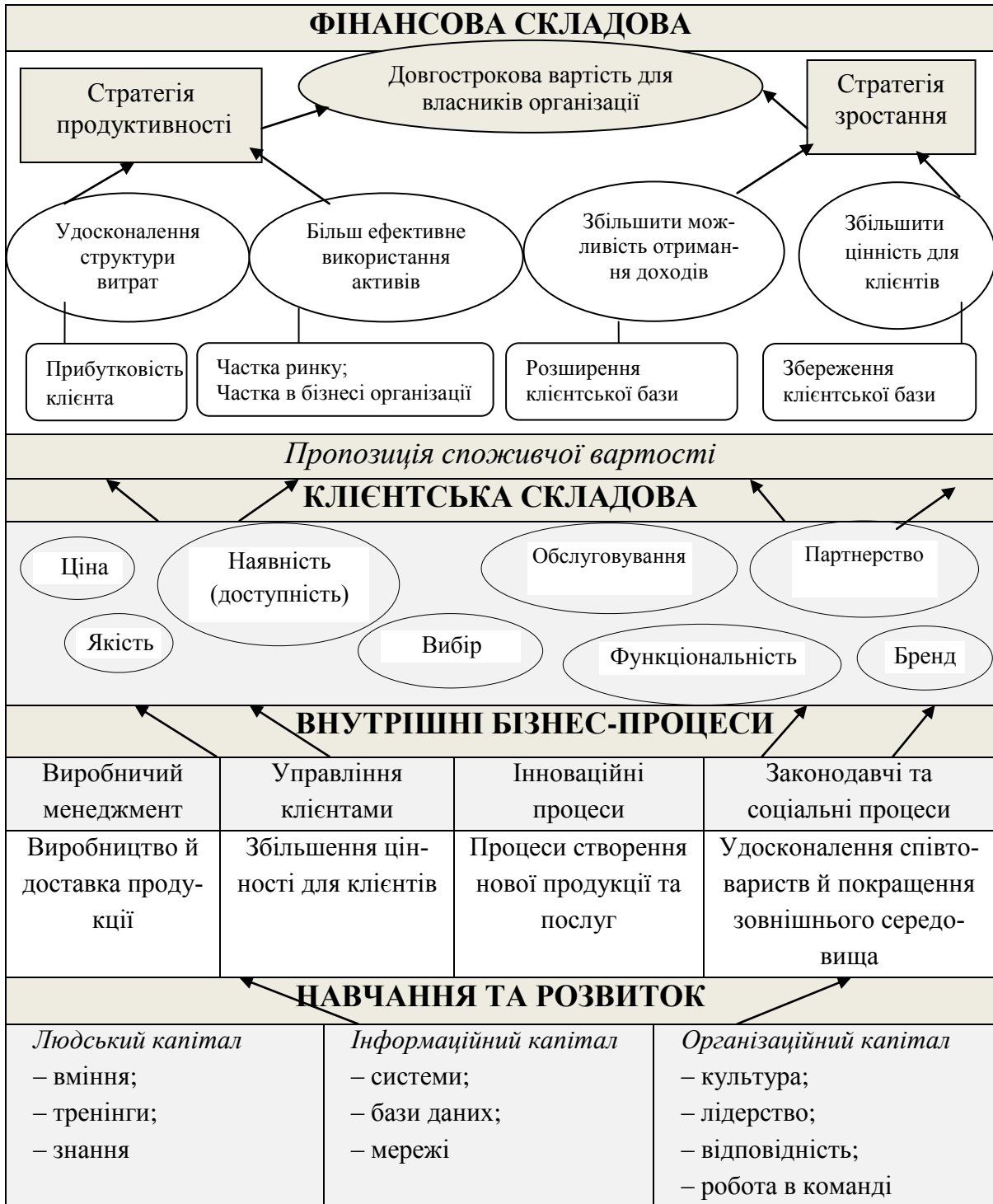


Рисунок 12.6 – Навчання й розвиток: стратегічна відповідність нематеріальних активів

Людський капітал: наявність умінь, таланта й ноу-хау, необхідних для підтримки стратегії. *Інформаційний капітал*: наявність інформаційних систем, мереж інфраструктури, необхідних для підтримки стратегії. *Організаційний капітал*: здатність організації мобілізувати й підтримувати процес змін, необхідних для реалізації стратегії.

Стратегічна карта збалансованої системи показників дозволяє керівникам особливим чином виділити ті спеціальні людські, інформаційні й організаційні ресурси, які необхідні для реалізації стратегії.

Нематеріальні активи повинні відповідати стратегії, щоб брати участь у створенні вартості.

Особливості побудови стратегічної карти цілей

Побудова стратегічної карти цілей, індикаторів і заходів для структурних підрозділів (каскадування) – найменш пророблена (і в теорії, і на практиці) частина системи BSC. Це пов'язано з відносно малим терміном існування ЗСП та нестачею досвіду.

Загальний алгоритм каскадування включає:

1. Після створення системи стратегічних цілей та індикаторів (показників) верхнього рівня (організації в цілому) розробляють пакет заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

2. Для кожного заходу визначають індикатори (показники), за якими буде оцінюватися успішність його реалізації, робота учасників (у т.ч. відповідальних), при необхідності – бюджет і строки виконання.

3. Формують матрицю, на одній осі якої розташовують усі заходи, а на іншій – усі структурні підрозділи. На основі цієї матриці можна визначити:

а) які структурні підрозділи беруть участь у реалізації того або іншого заходу;

б) у яких заходах бере участь той або інший структурний підрозділ.

4. На основі сформованої матриці будують «карти» цілей, індикаторів (показників) та ініціатив (заходів) для структурних підрозділів. З погляду генерального директора, заходи найчастіше є цілями для того або іншого структурного підрозділу.

Визначають перелік проєкцій, у рамках яких будуть розроблятися цілі, індикатори (показники) й ініціативи структурних підрозділів (зазви-

чай це «класичні» проєкції: «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси» й «інфраструктура/персонал»).

Кожний структурний підрозділ на основі розробленої матриці заходів і своїх міркувань повинен визначити, як він буде сприяти досягненню стратегічних цілей, сформульованих у «карті» організації.

Крім системи цілей організації й матриці заходів, система BSC ґрунтується на попередньому аналізі сильних і слабких сторін цього структурного підрозділу. Крім того, рекомендують провести внутрішньоорганізаційне опитування підрозділів, щоб уточнити, які продукти (послуги) їм потрібні від інших підрозділів і які продукти (послуги) вони самі передають іншим структурним підрозділам.

Кожний структурний підрозділ формує свої ключові цілі в проєкціях системи BSC, визначає необхідні для їхнього виміру й оцінки індикатори та розробляє заходи, необхідні для досягнення цілей (формування «карти» за принципом «знизу вгору»).

Паралельно на основі тієї ж базової інформації створюють варіанти «карт» для структурних підрозділів за принципом «зверху вниз». Це можуть робити вищі керівники, спеціально створена централізована робоча група або зовнішні консультанти (можливі й доцільні комбіновані варіанти).

Варіант «карти» структурного підрозділу X , створений ним самостійно («знизу вгору»), порівнюють із варіантом «карти», розробленим для цього підрозділу централізованою інстанцією або зовнішніми консультантами («зверху вниз»). Виявлені відмінності обговорюють, у результаті чого розробляють компромісний варіант (систему цілей, індикаторів, цільових значень і заходів).

Додатково відслідковують зв'язок системи BSC із системою бюджетування, внутрішньоорганізаційною звітністю й мотивацією персоналу.

Очевидно, що у випадку залучення співробітників до складання «карт» ступінь їх опору змінам (нововведенням) буде набагато нижче. До того ж вони, як правило, пропонують безліч корисних ідей із приводу можливих заходів, проєктів, ініціатив, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.



Стратегія організації буде життєздатною тільки в тому випадку, якщо кожний її співробітник (включаючи прибиральницю й водія) буде чітко представляти, який саме внесок він робить у її реалізацію і як залежить від цього його заробітна плата.

Зв'язок ЗСП і «КАРТИ» із системою мотивації

Важливою умовою для успішного функціонування ЗСП в організації є впровадження ефективної мотиваційної системи, що передбачає реалізацію таких рекомендацій:

- обов'язково інформувати всіх співробітників не тільки про стратегічні цілі організації, але й про те, як їх діяльність допомагає організації рухатися по шляху реалізації наміченої стратегії;
- після впровадження ЗСП для кожного співробітника ввести додатковий компонент заробітної плати, який залежить від ступеня досягнення стратегічних цілей;
- встановити залежність щомісячної суми заробітної плати співробітника від досягнення 3–5 ключових показників, а періодичні виплати (квартальні, піврічні, річні, у зв'язку із завершенням проекту) від більшої кількості показників;
- під час оцінки роботи співробітника враховувати специфіку рівня організаційної ієрархії й характер виконуваної роботи.

12.2. Показники стратегічної карти цілей

Фінансовий аспект моделі стратегічних карт

Цей аспект є однією із ключових складових збалансованих карт, оскільки саме із цього погляду менеджери визначають найбільш ефективні напрямки діяльності й перерозподіляють внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

Виділяють три основні напрямки, що характеризують фінансовий аспект:

- 1) зростання виручки;

- 2) управління витратами;
- 3) використання активів.

Узагальнені показники, що описують дані напрямки, наведено в табл. 12.1.

Таблиця 12.1 – Напрямки, що характеризують фінансовий аспект стратегічної карти організації

Група показників	Приклади показників, що входять у дану групу
Зростання виручки	Обсяг продажів; Структура продукції; Валовий прибуток
Управління витратами	Масштаб (обсяг інвестування); Комплексність асортименту продукції; Досвід; Структурні витратні фактори (якість, ступінь завантаження обладнання, частка участі працівників); Концепція ABC (управління витратами за видами діяльності); Вибір технологій; Рівень витрат на гривню виробленої продукції
Використання активів	Забезпеченість організації ресурсами; Матеріаловіддача; Матеріаломісткість; Темпи зростання обсягів виробництва та матеріальних витрат; Інвестиційні та грошові потоки; Оптимальність оборотності активів; Продуктивність; Невиробничі втрати (нестачі, порчі)

Завдяки цим показникам оцінюють результати, заплановані й отримані у відношенні інших аспектів діяльності. Одночасно визначають довгострокові фінансові цілі розвитку.

Таким чином, акціонери можуть судити про прибутковість і темпи економічного зростання організації, тому доречно описати, зокрема, при-

йнятні фінансові ризики, а також прибутковість чистих активів (у відсотках), прибутковість на вкладений капітал (у відсотках) та ін.

Показники фінансової діяльності дозволять організації проводити порівняльний аналіз за структурними підрозділами, відслідковувати динаміку за різні періоди часу.

Клієнтська складова стратегічних карт

Важливо оцінити сприйняття організації споживачами з погляду якісного сервісу, позитивного іміджу організації й окремих її товарів. Організація у свою чергу, оцінює зацікавленість споживачів у її продукції за операційними і географічними сегментами та свою залежність від нечисленної групи основних споживачів. Зразкові показники, що характеризують споживчий аспект для кожного сегменту бізнесу, узагальнені в таблиці 12.2.

Таблиця 12.2 – Приклади показників, що характеризують клієнтську складову стратегічної карти організації

Група показників	Приклади показників, що входять у дану групу
Частка ринку	Частка ринку (в %), яку обслуговує організація: – частка товарів і послуг організації на даному ринку; – частка спеціалізованого сектору
Прибутковість споживачів	Загальний прибуток у даному сегменті: – загальний прибуток в розрахунку на одного споживача; – сумарні витрати у розрахунку на одного споживача; – прибуток на вкладені активи
Задоволеність споживачів	Кількість претензій; Кількість вдячних відгуків
Здатність утримувати споживачів	Створення власного кола клієнтів: – контакти з постійними покупцями; – збільшення кількості замовлень; – кількість відмінних замовлень; – надання гарантій
Здатність зацікавлювати споживачів	Кількість нових споживачів та обсяг придбаних ними товарів і послуг; Середні витрати на залучення споживачів

Такі якісні характеристики, як задоволеність споживачів і їх прихильність до організації відіграють значну роль у досягненні маркетингових і фінансових цілей організації.

Організація внутрішніх бізнес-процесів

В умовах найжорстокішої ринкової конкуренції велике значення має ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Під бізнес-процесом розуміють сукупність видів діяльності організації, які створюють результат (продукт, послугу), що має цінність для споживача (клієнта, замовника). Для розробки показників, що характеризують бізнес-процеси, необхідно описати схему роботи організації: усі основні бізнес-процеси й взаємозв'язок між ними.

Після виявлення ключових бізнес-процесів вибирають показники їх ефективності, що визначають цінність пропозиції організації, від якої залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат.

Серед показників оцінки ефективності бізнес-процесів можна виділити:

- оборотність матеріальних запасів;
- зростання продуктивності праці (у відсотках);
- середня трудомісткість виготовлення одного виробу;
- сучасність технологічного процесу;
- середня трудомісткість окремих технологічних операцій;
- кількість якісно виконаних замовлень;
- рівень впровадження інновацій;
- середній строк розробки нових видів продукції;
- питома вага адміністративних витрат у загальних витратах;
- середній час ухвалення рішення;
- витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат (у відсотках) та ін.

У якості показників ефективності процесу виробництва можуть виступати: виробничі витрати; кількість і частота поломок виробничих ліній та ін.

Навчання й розвиток персоналу

Щоб добитися бажаних змін в організації, необхідно формувати сприятливе ділове середовище, у якому щонайкраще будуть розкриватися

здатності працівників і буде позитивно позначатися їхнє добре ставлення до роботи. Акцентування уваги на даному аспекті досить актуально, тому що в сучасних умовах усе більшого значення набуває управління інтелектуальним потенціалом і накопиченими знаннями.

Сучасний підхід до управління організацією являє собою результат дії трьох основних факторів: людських ресурсів, інформаційних та організаційних систем. Забезпечити довгочасний успіх і процвітання організації сьогодні навряд чи можливо тільки за допомогою технологій, використовуваних у теперішній момент.

Людський потенціал – один з головних факторів успіху організації при вмілому й ефективному управлінні.

У збалансованій системі показників аспект навчання й зростання визначає інфраструктуру, яку менеджер повинен побудувати для забезпечення зростання й розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Капітал організації, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, корпоративна культура, що заохочує інновації, інвестиції в інформаційні технології, генерація ініціатив, мотивація співробітників відіграють все більшу роль у стратегічному розвитку організації. Персонал усіх рівнів повинен розуміти, що саме відбувається в організації й для чого це необхідно, тобто від працівника потрібне розуміння місії й цілей організації.

Необхідно визначати показники, за допомогою яких менеджери планують збільшувати створювану для споживачів цінність товару.

До таких показників відносяться, зокрема:

- поширення серед співробітників найціннішого досвіду роботи;
- інвестиції в підготовку персоналу;
- інвестиції в наукові дослідження та впровадження інновацій;
- кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника;
- власність на ноу-хау;
- рівень оплати праці;
- заохочення;
- соціальні гарантії;
- рівень задоволеності працівників.

Розподіл показників за чотирма аспектами діяльності ще не створює стратегічну карту. Якщо організація прагне до того, щоб модель працюва-

ла, необхідне її повноцінне впровадження й використання. Співробітники повинні сприймати стратегічні карти як достовірне відбиття стану справ організації, а менеджери повинні бути готові подолати труднощі, що виникають. Розгляд усіх аспектів діяльності організації в різних тимчасових ракурсах забезпечує розуміння бізнесу організації як єдиного цілого.

12.3. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників

Серед головних питань при побудові СКЦ збалансованої системи показників слід виділити: з якого рівня краще починати формування стратегічних карт та чи завжди розробці стратегічних карт повинне передувати визначення корпоративної місії й стратегічних цілей?

Відповідь залежить від конкретних обставин. Невелика організація може відразу розробляти корпоративну стратегічну карту, а у великих організаціях починати необхідно з одного або двох найбільш підготовлених до цього структурних підрозділів.

Якщо організація складається з декількох функціональних підрозділів, кожний з яких діє у своєму окремому сегменті ринку незалежно від інших, правомірно для кожного підрозділу розробляти та впроваджувати окрему стратегічну карту, не пов'язану з корпоративними цілями й показниками.

Якщо ж підрозділи організації тісно пов'язані загальним ланцюжком цінностей, розумно спочатку сформулювати корпоративну місію й стратегічні цілі, а потім кожний підрозділ формує бачення своєї ролі в досягненні запланованих результатів на корпоративному рівні.

Складання плану дій – завершує стратегічну карту. У цій частині стратегічної карти описуються етапи й заходи, що підлягають реалізації в майбутньому. Успішне здійснення місії й стратегії організації вимагає розробки поточних планів діяльності й організації контролю над їхнім виконанням. Складання стратегічних карт повинно органічно вписуватися в процес планування діяльності.

Після завершення розробки стратегічних карт з'являється проблема їх використання в системі управлінського контролю. Значення особистої

участі й зацікавленості топ-менеджерів у цьому випадку не можна переоцінити. Необхідно організувати контроль над виконанням цілей у порядку їх пріоритету. Керівник організації повинен переконатися в тому, що всі менеджери усвідомили важливість цієї роботи й беруть у ній активну участь. Немає необхідності організовувати постійний вимір або аналіз усіх показників.

Наприклад, організація може застосовувати два-п'ять показників для характеристики кожного ключового аспекту своєї діяльності, уся ж стратегічна карта може містити 16 показників, рада директорів контролювати динаміку 12 з них. Деякі контролюються постійно, зокрема обсяг фінансових послуг, інші вимірюються відносно рідко, наприклад показники відносин із клієнтами визначаються двічі в рік.

Необхідно знайти практичне вирішення проблем, пов'язаних з технікою проведення оцінки й відповідальністю за її результати. Способи обробки інформації повинні забезпечувати документування оцінки, можливість перевірки й доведення результатів до відома зацікавлених осіб. Практичне застосування стратегічних карт вимагає, щоб процедури оцінки діяльності організації з їхньою допомогою були досить зручними й не занадто складними.

Сутність моделі стратегічних карт полягає в постійному контролі над виконанням установлених показників, їх складом і динамікою з метою виявлення показників, найбільш істотних для реалізації стратегії організації. У зв'язку з цим особливе значення мають актуальність їх змісту й постійне відновлення.

Зв'язок бюджетування зі стратегією

Збалансована система показників може взаємодіяти із системою бюджетування на трьох рівнях. Перший рівень передбачає, що ЗСП може задавати основні параметри для бюджетної моделі організації. Показники ЗСП у цьому випадку будуть відправною точкою для визначення бюджетної моделі.

Другий рівень взаємодії передбачає, що система бюджетування може надавати конкретні фінансові значення як цілі для ЗСП. Як показує практика, у якості стратегічних цілей досить небезпечно використовувати фінансові коефіцієнти, попередньо не перевіривши їх на фінансово-

економічній моделі. Перевірка показників у фінансово-економічній моделі, яка дуже часто закладена в систему бюджетування, дозволяє провести так званий «аналіз чутливості», тобто оцінити, які фактори вплинуть на досягнення даного показника.

Третій рівень, пов'язаний з розподілом фінансових ресурсів організації між різними стратегічними цілями. Будь-яка бюджетна заявка або бюджетна стаття повинна бути прив'язана до тієї або іншої стратегічної цілі. Із практичної точки зору це виглядає в такий спосіб: у кожній бюджетній заявці, крім призначення статті «витрати», слід указати стратегічну ціль, до якої прив'язана дана заявка; показник, який покращиться в результаті її виконання, і результат, який повинен бути досягнутий. Таким чином, оцінка доцільності бюджетної заявки орієнтується не на абстрактну важливість або внутрішні відчуття учасників бюджетного процесу, а на цілком реальні показники. І найголовніше: в остаточному підсумку можна оцінити, скільки коштів необхідно витратити на досягнення тієї або іншої стратегічної цілі. Важливо також зробити розподіл на інвестиційні витрати, які не приносять негайної вигоди, та оперативні витрати, пов'язані з регулярною діяльністю організації.

Практика стратегічного управління західних компаній показує, що найчастіше стратегія не підтримувалася бюджетуванням.

Так, ще недавно характерною для більшості підприємств була така практика:

- складання бюджету й контроль його виконання були ізольовані від стратегічного управління;
- мотивація менеджерів була основана на тактичних, бюджетних показниках, а не на стратегічних;
- бюджет був основним засобом контролю. Через це увага керівництва фокусувалась на короткострокових цілях.

Причому, це далеко не повний перелік зауважень топ-менеджерів, що займаються розробкою та реалізацією стратегій, до традиційної системи бюджетування. Саме розрив між оперативним і стратегічним управлінням, як правило, є основною причиною неефективної реалізації стратегічних планів.

Перевагою Збалансованої Системи Показників (*Balanced Scorecard, BSC*) є те, що вона «приземляє» мистецтво стратегічного управління до рівня конкретних технік, дозволяє перевести «розпливчасті» стратегічні плани в площину конкретних цілей, заходів щодо їхнього досягнення й показників їх виконання.

Стратегія найбільш ефективно транслюється в бюджетування саме через систему BSC.

Визначимо основні етапи цього процесу.

Етап 1. Цільові значення таких показників, як зростання прибутку, продажів і рентабельності з BSC прямо переносяться в бюджети.

Етап 2. Побудова бюджетів стратегічних ініціатив дозволяє визначити вартість цих заходів і розподілити витрати по них у часі.

Етап 3. Залежно від управлінської (не бухгалтерської) облікової політики, застосовуваної компанією, витрати на розробку ЗСП потраплять або в бюджет адміністративних витрат організації, або в інвестиційний бюджет (як інвестиції в нематеріальні активи). В останньому випадку ці інвестиції в систему менеджменту відіб'ються в активі прогностного балансу (наприклад, за статтею нематеріальних активів «система менеджменту»). А в пасиві балансу відіб'ється додатковий реінвестований прибуток, за рахунок якого дані інвестиції будуть профінансовані.

Етап 4. Витрати на посилення відділу продажів і рекламу ввійдуть у бюджет комерційних витрат.

Етап 5. У матричній оргструктурі застосовується проектна система бюджетування. Це значить, що бюджети прибутків і збитків будуються в розрізі центрів прибутків, якими є проекти. Тому доходи від продажів і витрати на виробництво нового продукту відіб'ються в бюджеті нового проекту.

Етап 6. Останнім етапом побудови стратегічно орієнтованого бюджету є балансування активів і пасивів прогностного балансу. Відзначимо, що при цьому у величину прогностних активів уже включені плановані інвестиції в нематеріальні активи (якість менеджменту й бізнес-процесів, розробка ноу-хау, дослідження інновацій та ін.).

Може виявитися, що прогностних джерел надходжень (пасивів) недостатньо для того, щоб профінансувати всі стратегічні ініціативи. У цьому

випадку необхідно або переглянути BSC й урізати значення яких-небудь стратегічних показників або взагалі змінити самі цілі. Таким чином, через кілька проходжень циклу буде побудований збалансований уже з фінансової точки зору (за активами і пасивами прогнозного балансу) сценарій стратегічного розвитку організації.

Побудова збалансованої системи показників (BSC) і її подальша проєкція на бюджет організації дозволяє ефективно вирішити питання формування стратегічно орієнтованої системи бюджетування.

Розглянемо основні проблеми, з якими зустрічаються керівники організації, що вирішили каскадувати систему BSC на рівні структурних підрозділів і нижче.

Проєкції на рівні структурних підрозділів

Система BSC на рівні структурних підрозділів, як правило, повторює її модель на рівні організації в цілому. У кожного підрозділу є свої «фінанси» (наприклад, бюджет відділу й сума, відведена на премії), свої «клієнти» (колеги), свої «бізнес-процеси» («глобальні» процеси організації в цілому, у яких бере участь структурний підрозділ, і «локальні» процеси, що протікають усередині структурного підрозділу), а також свої «інфраструктура/персонал».

Таким чином, система BSC перетворює структурний підрозділ (виробничий цех, відділ логістики, фінансовий відділ, відділ ІТ і т.д.) у міні-компанію в складі організації.

Кваліфікований персонал і розвинена інфраструктура необхідні їй для того, щоб швидко і якісно виконувати свою роботу (проєкція «бізнес-процеси»); налагоджені процеси необхідні структурному підрозділу, щоб успішно взаємодіяти із внутрішніми клієнтами (колегами з інших підрозділів або керівництвом організації); від того, наскільки успішним буде ця взаємодія, залежать у тому числі й фінансові результати підрозділу (дотримання бюджету, одержання запланованої суми премії).

Інакше кажучи, кожний структурний підрозділ організації продає свій продукт (послугу) внутрішнім (і зовнішнім) клієнтам, прагнучи максимально задовольнити їхні очікування. Тому індекс задоволеності внутрішніх клієнтів (бальна оцінка колег) в організаціях, що опираються на таку логіку ведення бізнесу, – стандартний показник практично у всіх підрозділах.

Можливі також модифікації «класичної» моделі BSC для структурних підрозділів. Так, у системі BSC організації можуть бути тільки три проєкції: «фінанси», «бізнес-процеси» та «інфраструктура/персонал». Проєкція «клієнти» може не враховуватися в разі, якщо організація сама по собі не шукає клієнтів, оскільки всі замовлення приходять до неї зі сторонньої компанії. Клієнтами цієї організації є інші компанії, у які вона поставляє свою продукцію. Але керівництво порахувало, що відстежити аспекти відносин з іншими організаціями в складі організації можна в рамках проєкції «бізнес-процеси». Основні показники, які при цьому можна аналізувати, – відсоток браку, кількість замовлень, виконаних вчасно, і кількість скарг від внутрішніх клієнтів.

Також можуть використовуватися варіанти й з більшою кількістю проєкцій. Наприклад, в «карті» верхнього рівня організації може бути виділено шість проєкцій: «фінанси», «клієнти», «постачальник» (з огляду на особливу значимість для стратегії організації), «бізнес-процеси», «інфраструктура» і «персонал». В «карті» рівня проєктів і рівня структурних підрозділів проєкцій теж може бути шість.

Інакше кажучи, ціль верхнього рівня (наприклад, підтримування й поліпшення відносин з основним постачальником) була ціллю організації в цілому й кожного співробітника окремо. Те ж саме стосувалося забезпечення задоволеності внутрішніх клієнтів, дотримання корпоративних стандартів і досягнення цільових значень фінансових результатів.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняття «стратегічна карта цілей».
2. Які результати описує фінансова складова?
3. Які результати описує клієнтська складова?
4. Які результати описує внутрішня складова?
5. Які результати описує складова навчання й розвитку?
6. Наведіть загальний алгоритм каскадування стратегічної карти цілей.
7. Наведіть основні напрямки показників кожної перспективи СКЦ.

8. Поясніть зв'язок ЗСП з системою мотивації.
9. Поясніть зв'язок ЗСП з бюджетуванням.
10. Яке місце і значення займає стратегічна карта цілей та збалансована система показників у стратегічному управлінні?



ТЕСТИ

1. Стратегічна карта – це:
 - 1) схема головних конкурентів галузі;
 - 2) діаграма або рисунок на якому подано стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків;
 - 3) синтез отриманих результатів за заданими параметрами в заданій формі звіту;
 - 4) схематичний опис процесів між підрозділами організації;
 - 5) стратегічний план організації.
2. Фінансова складова описує:
 - 1) рівень задоволеність клієнтів;
 - 2) прибутковість клієнта в бізнесі організації;
 - 3) можливість збереження клієнтської бази;
 - 4) матеріальні результати реалізації стратегії;
 - 5) перспективи розширення клієнтської бази;
3. Основа стратегії клієнтської складової:
 - 1) зростання доходів і продуктивності;
 - 2) диференційована пропозиція споживчої цінності;
 - 3) управління можливостями існуючих активів;
 - 4) пошук інвестиції для ліквідування «вузьких місць»;
 - 5) проникнення в нові сегменти ринку.
4. Процес управління виробництвом (внутрішні бізнес-процеси стратегічної карти) включає:
 - 1) вибір цільового клієнта;
 - 2) завоювання цільового клієнта;
 - 3) збереження клієнтської бази;
 - 4) розвиток і розширення бізнесу із клієнтами;

- 5) придбання сировини, виробництво й розподіл готової продукції по клієнтах.
- 5.** Інноваційні процеси (внутрішні бізнес-процеси стратегічної карти) передбачають:
- 1) придбання сировини у постачальників;
 - 2) впровадження й просування нових продуктів і послуг на ринок;
 - 3) перетворення сировини в готову продукцію;
 - 4) розподіл готової продукції по клієнтах (дистрибуція);
 - 5) управління ризиками.
- 6.** Законодавчий і соціальний процеси (внутрішні бізнес-процеси стратегічної карти) передбачають:
- 1) визначення можливостей нових продуктів і послуг;
 - 2) керування портфелем розробки й просування нових продуктів і послуг;
 - 3) розробка й просування нових продуктів і послуг на ринки;
 - 4) впровадження й просування нових продуктів і послуг на ринок;
 - 5) працевлаштування, інвестиції в розвиток співтовариства.
- 7.** До основних напрямків, що характеризують фінансовий аспект, не відносяться:
- 1) зростання виручки;
 - 2) управління витратами;
 - 3) використання активів;
 - 4) задоволеність споживачів;
 - 5) прибутковість споживачів.
- 8.** Який показник не відноситься до оцінки ефективності бізнес-процесів:
- 1) оборотність матеріальних запасів;
 - 2) здатність зацікавлювати споживачів;
 - 3) зростання продуктивності праці (у відсотках);
 - 4) середня трудомісткість виготовлення одного виробу;
 - 5) сучасність технологічного процесу.
- 9.** До показників «навчання й розвиток персоналу» відноситься:
- 1) середній строк розробки нових видів продукції;
 - 2) питома вага адміністративних витрат у загальних витратах;
 - 3) інвестиції в підготовку персоналу та наукові дослідження;

- 4) середній час ухвалення рішення;
- 5) витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат (у відсотках) та ін.

10. До складових «навчання й розвитку» карти ЗСП відносять:

- 1) економічні, інформаційні та організаційні системи;
- 2) людські ресурси, інформаційні та організаційні системи;
- 3) політичні, людські ресурси та інформаційні системи;
- 4) виробничі ресурси, інформаційні та соціальні системи.



ЗАВДАННЯ

I. Визначте до якої перспективи ЗСП (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток) відносяться вказані нижче цілі (заповніть таблицю):

№ з/п	Цілі	Перспективи
1	Підвищення ступеня задоволеності співробітників	
2	Швидке налагодження апаратного забезпечення	
3	Розвиток регіонального ринку А	
4	Різке покращення управління проектами	
5	Збільшення обсягу продажу інноваційних товарів	
6	Підтримка іміджу компанії як новатора	
7	Завчасний вплив на потреби клієнта	
8	Досягнення норми прибутку на використований капітал вище середнього по галузі	
9	Постійне покращення організаційної культури	
10	Покращення співвідношення ціни та якості товарів і послуг	
11	Забезпечення темпів зростання продажу вище ринкових	
12	Становище пріоритетного постачальника	

II. Визначте основні питання та особливості чотирьох перспектив стратегічної карти цілей збалансованої системи показників (заповніть таблицю):

Перспективи	Основні питання	Особливості



ЛІТЕРАТУРА

1. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
2. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
3. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
4. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад. – Спб. : Питер, 2005. – 384с.
5. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Векант Рамасвами ; пер. з англ. М. Сливоцького. – Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – 258 с.
6. Олве Нильс-Горан. Баланс между стратегией и контролем / Нильс-Горан Олве, Карл Йохан Петри. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
7. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Олве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
8. Редченко К. Сбалансированное неравенство: интересы потребителей и Balanced Scorecard / К. Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 35–38.
9. Даниленко О.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації / О.А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 89–94.
10. Ліпич Л.Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи формування витрат бізнес-процесів / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющишина // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10. – С. 38–44.

13. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОГО ЗАВОДУ ШАМПАНСЬКИХ ВИН (ХЗШВ)

13.1. Загальна характеристика ДП «ХЗШВ»

Ринок алкогольних напоїв – як один із сегментів товарного ринку харчової промисловості – відіграє важливу роль у розвитку вітчизняної економіки. Маючи достатньо високу місткість і стабільно високий попит на продукцію, сфера виробництва алкогольних напоїв є привабливим об'єктом для інвестування. Діяльність підприємств-виробників, хоча й відбувається в умовах гострої конкуренції, є рентабельною. Така конкуренція повинна позитивно позначатися на якості продукції, сприяти інноваціям у маркетинговій політиці підприємств і підвищувати рівень задоволення споживачів. Однак, з іншого боку, висока інтенсивність конкуренції актуалізує необхідність перманентного відстеження тенденцій на ринку алкогольних напоїв (особливо в умовах прояву в країні наслідків загальноекономічної кризи).

Сучасний вітчизняний ринок вина знаходиться на стадії формування. Але виноробна галузь – це один із сильних секторів національної економіки, завдяки якому Україна може одержати світове визнання.

Незважаючи на проблеми вітчизняного виноробства, а саме: перевищення темпів старіння й розкорчування лози в порівнянні з темпами посадки та значне зменшення в Україні площі виноградників за останні п'ять років, розвиток вітчизняного виноробства може бути одним із пріоритетних напрямків розвитку вітчизняного виробництва. У результаті чого ринок має перспективи вийти на більш якісний етап свого розвитку, і вироблена виноробна продукція може бути конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

ДП «Харківський завод шампанських вин», заснований у 1941р., є одним з найбільших підприємств виробництва України, який об'єднує виробництва:

- шампанських та ігристих вин;

- виноградних вин;
- плодово-ягідних вин та вермутів;
- яблучного сидру;
- безалкогольних напоїв.

Загальний обсяг випуску продукції – 25 мільйонів пляшок на рік.

Увесь **технологічний процес** одержання шампанського автоматизований. Це перше в Україні підприємство з виробництва шампанського й сидру періодичним резервуарним методом з натуральною карбонізацією продукту. Виробництво безалкогольних напоїв з використанням натуральних компонентів, без барвників і консервантів – це якість і натуральність, престиж, швидкість виготовлення й визнання споживачів.

На ДП «ХЗШВ» застосовуються ресурсо- й енергозберігаючі технології:

- використовуються оборотні системи водопостачання для охолодження компресорного обладнання в цеху з виробництва поліетиленової продукції;

- використовується обладнання пластикових транспортерів (для пляшок) з частотно-регулюючими блоками, впроваджено твердий технологічний режим на використання гарячої пари, зроблено заміну парового й теплового обладнання на електричне при пастеризації бродильної суміші;

- впроваджено електрокотел у лікерному відділенні цеху шампанізації на реакторі готування цукрового сиропу (раніше використовувався паровий підігрів);

- проведено модернізацію парового теплообмінного апарату в біохімічному відділенні, який дозволяє підігрівати воду в універсальному режимі (установка трьох блоків електротена / на 15 кВт);

- у бродильному відділенні впроваджено модернізацію електрокотлів, що дозволило заощадити природний газ.

Якість

На ДП «Харківський завод шампанських вин» проводиться величезна робота щодо підвищення якості готової продукції, оновлення асортименту і поліпшення дизайну оформлення продукції, що випускається.

На підприємстві впроваджена:

1. Система управління якістю, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009.

2. Система управління безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000:2007.

Якість виготовленої продукції підтверджується більш ніж 179 медалями, отриманими на вітчизняних та міжнародних конкурсах вин в Угорщині, Болгарії, Чехії, Словаччині, Грузії, Росії, Білорусії та Україні. Завод отримав нагороду «Факел Бірмінгема», міжнародні призи «Кубок якості» та «Золоту зірку за якість».

Сьогодні ДП «ХЗШВ» випускає широкий асортимент продукції, серед якої: «Радянське шампанське», «АМБЕР», «Золотий вік», «Старий Харків», «Харків Золоте», «Зоряне», «Прем'єрне», «Святкове» та інші (табл.13.1).

Таблиця 13.1 – Розробки ДП «Харківського заводу шампанських вин»

Рік	Вид продукції
2010	Шампанське України «Амбер» Шампанське України «Тріумфальне»
2011	Ігристе вино рожеве «Амбер» Шампанське України «Харків Золоте»
2012	Шампанське України «Старий Харків»
2013	Шампанське України «Зоряне» брют Шампанське України «Прем'єрне» напівсухе Шампанське України «Святкове» солодке, напівсолодке

Основними постачальниками виноматеріалів є південні регіони України – Одеська, Херсонська й Миколаївська області. Також можна одержати виноматеріал необхідної якості у виноробів Республіки Молдова, Грузії й Македонії. Для виробництва виноматеріалів використовуються високоцінні європейські сорти винограду – аліготе, трамінер, шардоне, рислінг совиньон, піно й інші сорти.

Маркетингова діяльність

Ефективним засобом для пред'явлення споживчих товарів є зовнішня реклама. Вона розрахована на прийняття її широкими верствами насе-

лення. Але Закон України «Про рекламу» із змінами і доповненнями від 5 червня 2014 року 1322-VII обмежує можливості діяльності ДП «ХЗШВ» в цьому напрямку.

ДП «ХЗШВ» для реклами своєї продукції застосовувало такі інформаційні канали:

– ТОВ Видавничий Дім «Губернія», журнали «Напої», «Галерея напоїв та делікатесів», довідник «Золотые страницы», журнали «Drinks», «Акциз», «Виноград», «Финансовый контроль», діловий журнал «Європа-Центр», книгу «Харьковщина», каталог «Харьков-магазины, рестораны, сервис»;

– мережу Інтернет, електронний сайт;

– буклети, листівки з логотипом, календарі, кульки і бокали з логотипом підприємства.

Цінова політика є складовою частиною загальної економічної стратегії ДП «ХЗШВ». На формування ціни на продукцію, яка виробляється, впливають такі фактори: рівень споживчого попиту на шампанські та ігристі вина; зміни у законодавчих актах України; рівень витрат на придбання енергоносіїв, виноматеріалів та комплектуючих; планований обсяг відвантаженої продукції конкретному покупцеві; територія торгівлі, яку гарантує покрити той чи інший дистриб'ютор; розвиток асортименту; витрати на проведення маркетингової підтримки продукту на ринку; витрати з логістики; умови відпуску продукції та платежу.

Узгоджені ціни фіксуються в протоколах або прайс-листах у межах конкретного договору поставки.

За ціновими показниками продукція ДП «ХЗШВ» знаходиться у «середньому» ціновому сегменті ринку.

Ціна кінцевого споживача формується з відпускної ціни виробника, націнки дистриб'ютора, націнки мережевих супермаркетів, роздрібною мережі, каналу ХоРеКа. Згідно із загальноприйнятими сформованими умовами торгівлі на ринку України, зокрема продукту шампанське України «Старий Харків», націнка становить:

– для дистриб'юторів – не менше 17–25 %;

– для мережевих супермаркетів – не менше 20–25 %;

– для роздрібною мережі – не менше 25–35 %;

– для каналу ХоРеКа – не менше 200–300 %.

Ринки збуту продукції ДП «ХЗШВ»

Основним ринком збуту продукції ДП «ХЗШВ» є вітчизняний ринок шампанських, ігристих і тихих вин.

Продукція підприємства на території України поширюється за такими каналами збуту: роздрібна торгівля; національні торговельні мережі («АТБ», «Сільпо», «Велика Кишеня», «Караван», «Фозі», «Біла» й ін.); локальні торговельні мережі місцевого значення («Клас», «Ріст», «Захват», «Ненажера», «Абсолют» й ін.); ХоРеКа (кафе, бари, ресторани, готелі).

Територією збуту продукції ДП «ХЗШВ» є Східна Україна (майже 80 % продажів), Південна Україна, Центральна Україна й деякі області Західної України.

У Центральній і Західній Україні домінує в продажах продукція Київського заводу шампанських вин, що обумовлено територіальним розміщенням даного виробника й сильною маркетинговою політикою, яку він проводить на даних територіях.

Реалізація продукції, що випускається ДП «ХЗШВ», здійснюється на підставі укладених договорів постачання з такими основними покупцями: ТОВ «Землемір-проект», ПФ «Свіфт», ПП «Таврія плюс», ТОВ ТД «Продресурс ЛТД» та ін. Продукція підприємства представлена в усіх регіонах країни, але в різному відсотковому еквіваленті. На теперішній час найбільшими покупцями продукції залишаються ТОВ «Землемір-проект» та ПФ «Свіфт». Їм належить 90 % всіх поставок. Також були підписані контракти на поставку власної торгової марки з торговельною мережею «Таврія-В» та іншими дистриб'юторами (ТОВ «Кронос-логістікс», ТОВ ТД «Продресурс ЛТД»).

ДП «ХЗШВ» експортує свою продукцію в такі країни, як:

- Сполучені Штати Америки (контракт із Black Sea Import Inc штат Нью-Йорк);
- Абхазія (контракт із ТОВ «Флагман»);
- Бельгія (контракт із Multimarket BVBA);
- Грузія (контракт із ТОВ «Золоте руно»);
- Естонія; Німеччина; Ізраїль, Латвія.

13.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «ХЗШВ»

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, спершу необхідно відзначити достатньо «легку» структуру балансу підприємства, однак при цьому необхідно зазначити, що підприємство має суттєві проблеми з дебіторською заборгованістю (на кінець 2014 року питома вага дебіторської заборгованості в структурі балансу становила 47,53 % в загальній структурі балансу підприємства).

Така структура оборотних засобів свідчить про іммобілізацію власного капіталу в дебіторську заборгованість і є неефективною, бо відволікає кошти з виробництва, зменшує ліквідність балансу підприємства і вимагає залучення додаткових коштів. Тому одним з нагальних тактичних завдань для підприємства є оптимізація роботи з дебіторською заборгованістю.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства зведені до табличної форми, що наведена нижче (табл. 13.2).

Таблиця 13.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ДП «ХЗШВ», 2013–2016 рр.

Показники	Оптимальне значення	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів (чистий прибуток/вартість активів)	Збільшення	-0,06	-0,08	-0,19	-0,92
Коефіцієнт рентабельності діяльності (чистий прибуток/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	> 0	-0,11	-0,13	-0,26	-1,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошові кошти/поточні зобов'язання)	0,2–0,35 та більше 0,05	0,20	0,03	–	–
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (оборотні активи/поточні зобов'язання)	> 1–1,5	0,80	0,76	0,57	0,35

Продавження таблиці 13.2

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал/довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	> 1	-0,08	-0,14	-0,31	-0,57
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (власний капітал/пасиви)	> 1	-0,08	-0,16	-0,31	-1,34
Коефіцієнт заборгованості (залучений капітал/власний капітал)	0,5-0,7	-12,98	-7,14	-3,35	-1,75
Зменшення/приріст зобов'язань (зобов'язання на дату розрахунку/зобов'язання на відповідну дату попереднього року), %	< 100	119,75	105,30	65,10	58,40
Коефіцієнт зносу основних засобів (сума зносу/первісна вартість основних засобів)	зменшення	0,49	0,52	0,55	0,58

Аналізуючи основні показники, можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнти рентабельності демонструють, що підприємство не повною мірою використовує свої активи (всі значення є від'ємними). Однак такий стан є цілком об'єктивним, зважаючи на збитковість діяльності підприємства.

2. Незважаючи на те, що ліквідність підприємства є низькою, вона поступово з кожним роком знижується. Це свідчить про те, що на підприємстві не ведеться грамотної політики щодо підвищення ліквідності підприємства, недостатня кількість вільних грошових коштів призводить до браку ресурсів для нового виробничого циклу, що відповідно впливає на недовиконання плану з виробництва продукції.

3. Коефіцієнти фінансової стійкості та фінансової незалежності свідчать про кризовий стан підприємства, хоча, зважаючи на попередні висновки, такий результат є цілком об'єктивним. Не маючи можливості використовувати власні кошти для процесу виробництва, керівництво підприємства

змушене звертатися до позикових коштів. В той же час, поряд з неможливістю значною мірою відновити автономію, підприємство демонструє гарну динаміку у зменшенні залежності від позикових коштів, однак це певною мірою пов'язане не зі значними змінами у структурі балансу, а із загальним зменшенням показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

4. Коефіцієнт зносу основних засобів є достатньо високим. Підприємство практично не інвестує у придбання нових основних засобів. Однак, зважаючи на те, що підприємство і не повною мірою використовує наявні основні засоби, то такий показник є цілком закономірним.

5. Аналізуючи звіт про виконання фінансового плану підприємства, видно, що підприємство виконує план за доходом з кожним роком все гірше. Це свідчить вже не про об'єктивні обставини у зовнішньому середовищі, а про надмірно високі планові показники, що ставляться керівництвом підприємства. Тому необхідно реформувати систему планування на підприємстві, можливо, із застосуванням уточнюючих коефіцієнтів з урахуванням показників роботи підприємства у минулі роки.

З результатів аналізу видно, що за кожним з пунктів є недовиконання плану, причому така тенденція спостерігається протягом кількох останніх років. Як вже вказувалося вище, недовиконання відбувається в середньому на 50 %, що говорить про планову політику формування показників, в той час як сучасні підприємства повинні переходити до гнучких планів та плаваючих планових показників. Також необхідно впровадження системи моніторингу виконання окремих основних позицій фінансового плану підприємства для підтримання стабільної його роботи та їх вчасного корегування. Для цього доцільно одноразово провести комплексний факторний аналіз впливу на прибуток факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та завчасно розробити уточнюючі коефіцієнти для корегування планів у разі зміни стану зовнішнього середовища.

6. Аналізуючи структуру витрат, можна зробити висновок, що стабільно перевиконується план по витратах за амортизацією. Це говорить або про неефективну політику розрахунку амортизації на підприємстві, або про збільшення у структурі підприємства основних фондів, придбаних за рахунок капітальних інвестицій.

Зважаючи на таку структуру капітальних інвестицій, цілком закономірним є збільшення витрат на амортизацію. Але при цьому постає питання відсутності на підприємстві політики із залучення інвестиційних коштів. Хоча навіть за такої форми власності підприємство може претендувати на певну частку державного фінансування.

Основні витрати за капітальними інвестиціями йдуть на придбання (створення) нематеріальних активів – за фактом:

2013 р. – 578,0 тис. грн (перевиконання плану на 5,1 %);

2014 р. – 612,0 тис. грн (перевиконання плану на 11,3 %);

2015 р. – 627,7 тис. грн (перевиконання плану на 7,3 %).

Це свідчить про необхідність більш ефективного використання основних фондів підприємства для перерозподілу амортизаційних відрахувань чи збільшення доходів від непрямого виробничого використання основних фондів, наприклад, здача окремих будівель у суборенду, що дозволить вивільнити додаткові кошти для відновлення роботи підприємства.

Що ж стосується інших витрат, то їх значну частину становлять матеріальні витрати, що цілком закономірно, зважаючи на матеріаломісткість виробництва шампанського (рис. 13.1).

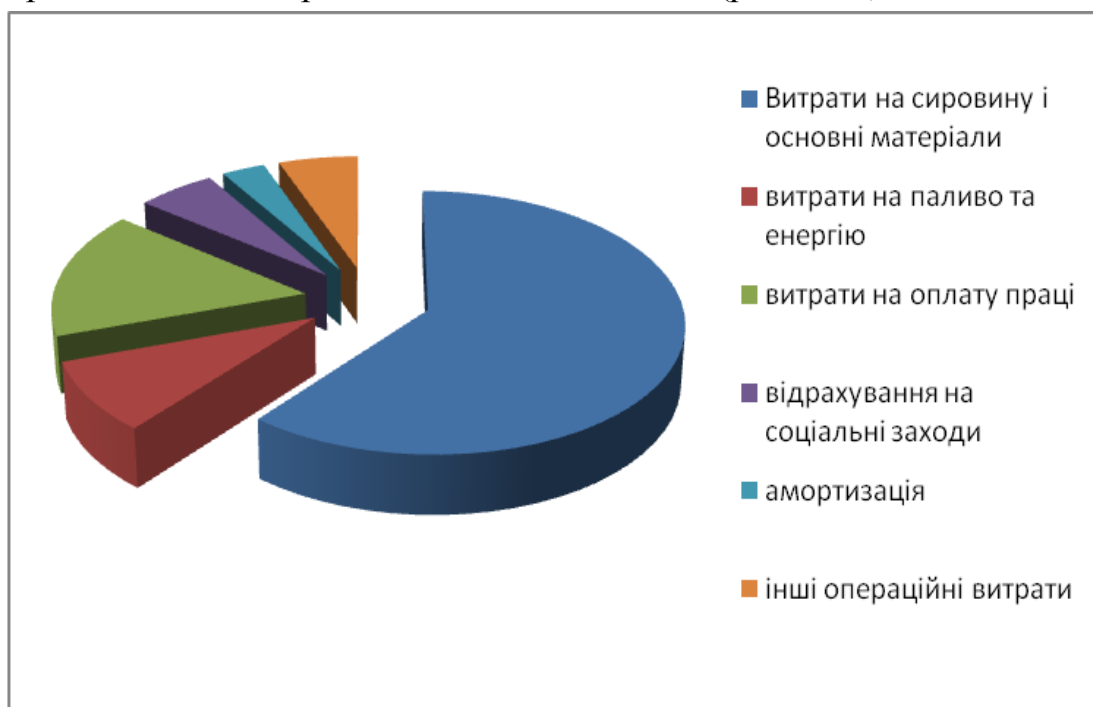


Рисунок 13.1 – Структура витрат підприємства ДП «ХЗШВ»

Але при цьому найбільше недовиконання плану йде саме за цією статтею витрат, тож необхідно в подальшому активізувати роботу підприємства щодо залучення нових споживачів та збільшення обсягів виробництва продукції. Зважаючи також на зростання витрат з оплати праці, необхідно звернути увагу або на зміни в кількісному та якісному складі персоналу, що зможе забезпечити більш низькі витрати при більш ефективному виконанні обов'язків, або на переоснащення виробничих ліній з метою зменшення частки ручної праці у процесі виробництва продукції.

Тож, у підсумку можна зауважити таке, що, зважаючи на те, що операційна діяльність підприємства є збитковою, терміновим завданням є пошук шляхів відновлення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, доки зміни не набули незворотного характеру.

Для аналізу перспектив розвитку підприємства на ринку, його стратегічних позицій та основних конкурентних переваг пропонується стратегічний аналіз позиції підприємства на ринку шампанських вин України.

13.3. Стратегічний аналіз

Український ринок вин включає виробництво виноградних вин, ігристих вин, а так само вермутів і подібних виробів. Аналіз кон'юнктури ринку показує, що останнім часом спостерігається падіння попиту на винну продукцію, яке пояснюється низьким рівнем добробуту українців, падінням культури споживання шампанського, появи на ринку й телевізійному просторі масової реклами енергетичних напоїв, труднощами збуту шампанського в деякі регіони, збільшенням частки імпортного шампанського на ринку, демпінгові ціни на продукцію закордонних компаній, фальсифікацією продукції. Основними причинами підвищення цін на винну продукцію є подорожчання сировинної бази, а також підвищення цін на комплектуючі й енергоносії. Головними імпортерами сировини виступають Молдова, Франція, Італія, Іспанія, Грузія, Чилі.

Сучасна ситуація на ринку вина України характеризується також такими особливостями:

- інертність виробників. Більше десятка виробників випускають в Україні понад 160 найменувань вин. Однак більшість із них були створені всередині минулого століття і з тих пір значної модернізації не відбувалося;
- динаміка розвитку виноробної галузі становить порядка 5–6 % у рік. Приріст виробництва досягається завдяки нарощуванню потужностей великими підприємствами й збільшенню обсягів розливу;
- невеликі виробники працюють в основному локально, у своїх регіонах, і не роблять значного впливу на ринок у цілому;
- вітчизняні виробники змушені здійснювати відрахування в бюджет за видачу ліцензій, постійне збільшення акцизів негативно позначається на вітчизняних виробниках, що їх змушує піднімати ціну на свою продукцію або скорочувати обсяг виробництва дешевих вин;
- зменшення внутрішніх продажів пляшкових вин в Україні;
- скорочення виробництва натуральних виноградних вин та збільшення виробництва порошкових вин (поява вин в упакованні *Tetra Pak*);
- у споживчих перевагах відбуваються позитивні зміни у бік більш дорогих і якісних вин, а також більш значимі – орієнтація споживачів на «натуральні вина»;
- більшість торгових марок віддають перевагу у виробництві саме напівсухому напрямку.

За офіційним даними, на українському виноробному ринку сьогодні працюють: ПАТ «Коблево», ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний», ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ДП «Харківський завод шампанських вин», ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар», ТОВ Агрофірма «Золота балка», ТОВ «Промислово-торгова компанія «Шабо», ООО «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар») та ін. Виробники, чия частка становить менше 5 %, відносяться до категорії «інші». Усі разом вони випускають понад 160 найменувань продукції.

Але серед нових конкурентів слід виділити: ЗАТ «Одесавинпром» з ТМ «Французький бульвар»; ВАТ АПФ «Таврія» (підрозділ «Першого виноробного холдингу», який розпочав випуск продукції ТМ *Inkerman*); ТОВ «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар»).

Результати галузевого аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу наведено в табл. 13.3 та 13.4.

Таблиця 13.3 – Галузевий аналіз – PEST-аналіз ДП «ХЗШВ»

Фактори зовнішнього середовища	Стан/прояв фактора	Тенденція змін фактора	Характер впливу фактора на діяльність ДП «ХЗШВ» («+» – позитивний, «-» – негативний)
1	2	3	4
Економічні фактори			
1. Облікова ставка НБУ та рівень інфляції	Станом на 23.04.2015 р. облікова ставка НБУ становила 30,0 %, за відповідний період 2014 р. складала 14,0 %. За даними Державної служби статистики, інфляція у березні 2015 р. в Україні становила 10,8 % проти 5,3 % у лютому. Рівень споживчої інфляції в лютому 2015 р., за підрахунками НБУ, становив 34,5 %	Зростання цін в Україні у річному обчисленні становитиме щонайменше 30 %. Такий прогноз на 2015 рік озвучив на форумі «Експорт: друге дихання» заступник глави НБУ з макроекономіки і монетарної політики	(-) підвищення собівартості продукції та її ціни; (-) зниження попиту; (-) знецінення грошових ресурсів; (-) утруднення довгострокового планування; (+) знецінювання довгострокових кредитів та виплат за ними
2. Насиченість ринку	Поточна насиченість ринку складає близько 90. Більше 10 виробників випускають в Україні понад 160 найменувань вин	Зростаючі вимоги до переобладнання підприємств з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції	(+) виробництво продукції за конкурентоспроможною ціною; (+) стимул для розвитку свого бізнесу, диверсифікація; (-) необхідність поступової модернізації обладнання
3. Вплив світової економічної кризи	Початком фінансової кризи вважається серпень 2007 р. В результаті на ринку спостерігається зниження попиту на експортну продукцію, зменшення надходжень до державного бюджету, зниження заробітної плати та інші негативні наслідки	Негативні наслідки впливу світової економічної кризи підсилюються військовим станом на Сході України	(-) втрата ринків збуту; (-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства
4. Зміни в податковій системі	Впровадження податкової реформи	Введення змін протягом 2015 року	(-) збільшення собівартості продукції; (-) підвищення рівня мінімальних цін на алкогольні напої;

Продовження таблиці 13.3

1	2	3	4
5. Співвідношення гривні до інших валют (долар та євро)	Девальвація національної валюти	Плановий курс національної валюти на 2016 р. : 22,5 грн/дол.; 2017 р. : – 30 грн/дол	(–) збільшення собівартості продукції; (–) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства
Політико-правові фактори			
1. Ускладнення політичного конфлікту між Україною та Росією	Військові дії на Сході України	Невизначеність конфлікту	(–) втрата ринку збуту; (–) втрата сировини з Криму
2. Державний контроль та регулювання діяльності підприємств в галузі	Недосконале державне регулювання	Посилення державного контролю та впровадження регулюючих заходів	(–) повний контроль діяльності підприємства; (–) відсутність можливості формування умов зовнішнього інвестування; (–) відсутність можливості реформування; підприємства, утримання розвитку підприємства
3. Внесення змін у закони, що регулюють винний ринок	Зміни назви продукту, згідно із Законом України «Про виноградні вина»	Впровадження прийнятих змін та контроль з боку державних органів	(–) необхідність зміни назви продукту і зовнішнього оформлення, що вже є прийнятною для споживачів; (+) можливість розвитку нового бренда з новою назвою; (+) введення додаткових маркетингових кроків для просування нової категорії «Шампанське України»
4. Законодавчі обмеження	Обмеження реклами в ЗМІ, інвестиційного розвитку	Впровадження прийнятих обмежень та контроль з боку державних органів	(–) складність у формуванні іміджу підприємства; (–) обмеженість маркетингової діяльності; (–) відсутність інвестиційної привабливості; (+) необхідність приватизації підприємства

Продовження таблиці 13.3

1	2	3	4
5. Рівень протекціонізму	Український ринок шампанського перебуває під захистом високих імпортерних мит (три євро за літр), і частка закордонної продукції, за оцінками операторів ринку, не перевищує 2 %	Після вступу України в СОТ, зниження ввізних мит на вина з далекого зарубіжжя дозволить продавати їх на внутрішньому ринку за більш конкурентоспроможними цінами, що посилює конкуренцію	(-) зниження попиту; (-) утруднення довгострокового планування; (-) погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; (-) втрата ринків збуту
Соціокультурні фактори			
1. Середній рівень доходів та прожитковий мінімум	Значне зменшення рівня доходів та прожиткового мінімуму населення	Прогнозне знецінення прожиткового мінімуму	(-) зниження попиту на продукцію; (+) виробництво альтернативної більш дешевої продукції
2. Особливості смаків населення	На теперішній час у кількісному вираженні смакові потреби українських споживачів виглядають так: до 55 % займають кріплені вина, до 35 % – напівсолодкі; 10 % – ринок сухих і напівсухих груп. Порівняно з попитом на винну продукцію, більшим попитом користуються товари-замінники: пиво, міцні алкогольні та енергетичні напої	Більшість виробників планують розширювати випуск напівсухих і сухих вин. Ефективна реклама пива, енергетичних напоїв збільшує переваги виробників даної продукції та впливає на смаки споживачів	(-) зниження попиту на продукцію; (-) сезонність використання продукції; (-) залежність смаків покупців від реклами продукції; (+) диверсифікація виробництва; (+) можливість розвитку продукту
3. Рівень культури життя, менталітет та цінності суспільства	Відсутність пріоритетів у населення, зниження загальної культури життя	Формування єдиного культурного простору України, цінностей та менталітету	(-) відсутність прихильності споживачів до продукції винної галузі порівняно з іншою продукцією (пиво, енергетичні напої); (-) сезонність використання продукції

Закінчення таблиці 13.3

1	2	3	4
4. Вікова структура населення	Старіння населення	Зниження народжуваності населення	(-) зміна смаків молоді; (+) підтримання традицій використання продукції; (+) формування культури споживання алкогольних напоїв
5. Ставлення споживачів до вітчизняного виробника	Залежність ставлення споживача до вітчизняного виробника від багатьох ринкових факторів та маркетингових заходів	Посилення залежності	(+) використання незаборонених рекламних заходів; (+) формування іміджу підприємства; (+) диверсифікація виробництва
Технологічні фактори			
1. Нові сучасні технології виробництва	Низький рівень впровадження сучасних технологій виробництва на вітчизняних підприємствах	Подальший розвиток нових технологій	(+) впровадження сучасних технологій виробництва
2. Розвиток ІТ-технологій	Низький рівень впровадження ІТ-технологій на вітчизняних підприємствах	Подальший розвиток ІТ-технологій	(+) впровадження та використання сучасних ІТ-технологій
3. Впровадження нових товарів	Великий асортимент продукції виробників	Можливості впровадження нових товарів	(-) скорочення площ виноградників (недостатнє ресурсозабезпечення); (+) розвиток продукту; (+) диверсифікація продукції
4. Маркетингові та рекламні заходи	Законодавчі обмеження	Обмеження розвитку рекламної діяльності даної галузі	(-) обмеження рекламних заходів; (+) впровадження додаткових маркетингових заходів
5. Вимоги до кваліфікації кадрів виробництва	Наявність кваліфікованих спеціалістів	Збільшення вільної робочої сили	(+) наявність на ринку праці дешевої робочої сили з необхідним рівнем освіти

Таблиця 13.4 – Розрахунок загального впливу факторів зовнішнього середовища та заходи щодо врахування їх впливу

Фактори зовнішнього середовища	Ймовірність прояву фактора, P ($0 \div 1$)	Значимість фактора, I ($1 \div 5$)	Загальна оцінка впливу фактора, $P \times I$	Засоби реагування ДП «ХЗШВ» на прояв фактора
1	2	3	4	5
Економічні фактори				
1. Облікова ставка НБУ та рівень інфляції	0,4	5	2	Зміна форми власності та формування сприятливих умов для інвестування з метою реформування підприємства. Індексація платежів в договорах у разі їх продовження. Постійний моніторинг ринку. Аналіз діяльності конкурентів. Відкриття нових фірмових магазинів, інтернет-магазину. Створення торговельного відділу та своєї власної дистриб'юторської мережі. Пошук додаткових каналів збуту. Виробництво продукції з найбільшим попитом. Моніторинг податкової системи України та своєчасне впровадження змін. Модернізація обладнання, розробка нових смаків та марок, просування та популяризація продукції ДП «ХЗШВ»
2. Насиченість ринку	0,2	4	0,8	
3. Вплив світової економічної кризи	0,2	5	1	
4. Зміни в податковій системі	0,1	4	0,4	
5. Співвідношення гривні до інших валют (долар та євро)	0,1	4	0,4	
<i>Загальна оцінка впливу економічних факторів дорівнює 4,6</i>				
Політико-правові фактори				
1. Ускладнення політичного конфлікту між Україною та Росією	0,3	5	1,5	Пошук додаткових ринків збуту та нових постачальників сировини. Внесення пропозицій до Уряду України щодо дозволу використання землі для вирощування сировини та захисту вітчизняного виробника. Внесення пропозицій до Уряду України щодо приватизації підприємства та впровадження процесу реформування. Виведення на ринок продукції з новою назвою. Формування іміджу підприємства. Використання необмежених законодавством каналів реклами продукції
2. Державний контроль та регулювання діяльності підприємств в галузі	0,2	5	1,0	
3. Внесення змін у закони, що регулюють винний ринок	0,2	4	0,8	
4. Законодавчі обмеження	0,2	5	1,0	
5. Рівень протекціонізму	0,1	3	0,3	
<i>Загальна оцінка впливу політико-правових факторів дорівнює 4,6</i>				

Продовження таблиці 13.4

1	2	3	4	5
Соціокультурні фактори				
1. Середній рівень доходів та прожитковий мінімум	0,5	5	2,5	Диверсифікація виробництва (вихід на нові ринки, виробництво нових видів продукції). Створення активної маркетингової компанії з постійною рекламною діяльністю. Моніторинг ринку. Виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживачів. Залучення молодих спеціалістів та підвищення кваліфікації тих робітників, які працюють
2. Особливості смаків населення	0,2	4	0,8	
3. Рівень культури життя, менталітет та цінності суспільства	0,1	3	0,3	
4. Вікова структура населення	0,1	2	0,2	
5. Ставлення споживачів до вітчизняного виробника	0,1	2	0,2	
<i>Загальна оцінка впливу політико-правових факторів дорівнює 4</i>				
Технологічні фактори				
1. Нові сучасні технології виробництва	0,2	4	0,8	Внесення пропозицій до Уряду України щодо приватизації підприємства з метою реформування, в тому числі оновлення технологій виробництва, модернізації обладнання, реструктуризації підприємства. Залучення молодих спеціалістів необхідного рівня освіти, в тому числі IT-спеціалістів, та впровадження сучасних IT-технологій. Виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживача. Моніторинг ринку. Активна маркетингова діяльність. Створення системи логістики
2. Розвиток IT-технологій	0,2	3	0,6	
3. Впровадження нових товарів	0,1	2	0,2	
4. Маркетингові та рекламні заходи	0,4	5	2	
5. Вимоги до кваліфікації кадрів виробництва	0,1	1	0,1	
<i>Загальна оцінка впливу технологічних факторів дорівнює 3,7</i>				

Згідно з даними аналізу ринку головними факторами, що впливають на діяльність підприємств, є економічні та політико-правові фактори. З урахуванням негативного впливу цих факторів на ДП «ХЗШВ», необхідно передбачити їх наслідки, тому пропонуються такі засоби реагування: зміна форми власності та формування сприятливих умов для інвестування з метою реформування підприємства; індексація платежів в договорах з постачальниками

у разі їх продовження; постійний моніторинг ринку та аналіз діяльності конкурентів, активна маркетингова діяльність; відкриття нових фірмових магазинів; створення торговельного відділу та своєї власної дистриб'юторської мережі, пошук додаткових каналів збуту; виробництво продукції з найбільшим попитом; моніторинг податкової системи України та своєчасне впровадження змін; модернізація обладнання й розробка нових смаків та марок; просування та популяризація продукції ДП «ХЗШВ»; залучення молодих спеціалістів необхідного рівня освіти, в тому числі ІТ- спеціалістів, та впровадження сучасних ІТ-технологій; виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживача; створення системи логістики.

Поступова реалізація зазначених заходів дозволить підприємству покращити конкурентну позицію на ринку, використати наявні ринкові можливості та захиститися від загроз.

Сучасний стратегічний аналіз передбачає необхідність визначення місії підприємства, яка є головним орієнтиром при управлінні внутрішнім середовищем та основою формування зв'язку із зовнішнім оточенням.

Головна мета, сенс існування, цінності та філософія діяльності ДП «ХЗШВ» є основою місії підприємства, яка формує його соціальну значимість.

Девіз: «Зберігаючи традиції, вдосконалюємо якість».

Місія: «Ми працюємо для того, щоб свято або побачення людей будь-якого соціального та матеріального рівня створити незабутнім.

Пропонуючи якісну шампанську, винну та безалкогольну продукцію в широкому асортименті на будь-який смак, ми дотримуємось високого рівня виробництва.

Високі міжнародні нагороди за якість продукції підтверджують конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Надійність в роботі з партнерами та дотримання етичних норм у ставленні до конкурентів є основою нашої діяльності. Ми є надійним роботодавцем для наших співробітників. Беремо активну участь у формуванні іміджу країни та цінуємо свої культурні й історичні традиції».

Конкурентний аналіз факторів зовнішнього середовища, що здійснюють прямий вплив на діяльність ДП «ХЗШВ», за методом «п'ять сил

конкуренції за Майклом Портером» наведено в табл. 13.5 (на прикладі ринку шампанського).

Таблиця 13.5 – Конкурентний аналіз впливу п'яти сил за М. Портером

Сила конкуренції	Оцінка в балах (0–5)	Стан/прояв фактору	Характер впливу ДП «ХЗШВ»	Можливі дії організації
1	2	3	4	5
1. Конкуренція серед існуючих продавців	5	Більше 10 виробників випускають в Україні понад 160 найменувань вин. Головні конкуренти ринку: ПАТ «Коблево», ЗАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний», ЗАТ «Одеський завод шампанських вин», ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар», ТОВ Агрофірма «Золота балка», ТОВ «Промислово-торгова компанія «Шабо», ООО «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар») та ін.	(–) зниження попиту на продукцію та обсягів реалізації; (–) складність розширення ринку збуту; (–) складність довгострокового планування	Зміна форми власності та формування сприятливих умов для інвестування з метою реформування підприємства. Розширення географії продажів, створення логістичної системи, власної маркетингової, дис-триб'юторської й торговельної мереж на всій території України та зовнішньому ринку; пошук перевірених збутових дилерів-партнерів й укладання довгострокових договорів з ними; проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення дегустацій на заводі, розробка нових смаків і марок, просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача
2. Сила потенційно нових конкурентів	3	Вірогідність появи нових конкурентів на вітчизняному ринку невисока з огляду на високі входні бар'єри (економія від масштабів виробництва, перевага й відданість споживачів, значні капітальні витрати для початку бізнесу, висока конкуренція з боку існуючих великих представників ринку). Але серед нових конкурентів слід виділити: ЗАТ «Одесавинпром» з ТМ «Французький бульвар»; ВАТ АПФ «Таврія» (підрозділ «Першого виноробного холдингу», який розпочав випуск продукції ТМ Inkerman); ТОВ «Фрут Мастер Фудс» (ТМ «Котнар»)		
3. Сила конкурентів, які виготовляють товари-замінники	5	Значний вплив здійснюють підприємства, що виробляють енергетичні напої та міцні алкогольні напої	(–) зниження попиту на продукцію; (–) відсутність прихильності споживачів до продукції винної галузі порівняно з іншою продукцією (пиво, енергетичні напої)	

Продовження таблиці 13.5

1	2	3	4	5
4. Сила впливу постачальників	4	<p>Нестача якісних, чистих сортів вино матеріалів. В Україні випускається менш ніж половина вино матеріалів від реальної потреби виробників шампанського.</p> <p>Імпорт сировини, зокрема з Молдавії й Кавказу нерентабельний.</p> <p>Дефіцит вино матеріалів для виробництва шампанського оцінюється в 4,5 млн декалітрів (дав). При потребі заводів у 7 млн декалітрів, Україна виготовляє менш ніж 2,5 млн дав сировини</p>	(-) дефіцит вітчизняних вино матеріалів, сировини і необхідність імпортованих поставок впливають на ціну та якість продукції	Створення власної сировинної бази. Укладання довгострокових договорів з внутрішніми та зовнішніми постачальниками
5. Сила впливу споживачів	4	<p>Ринкова сила споживачів виражена еластичністю попиту за ціною і якістю продукції. Більшість споживачів шампанського – жінки у віці 25–54 років: їх частка становить 41,8% усіх споживачів</p>	(-) попит на продукцію ДП «ХЗШВ» залежить від ціни та якості, смаків споживачів, активності рекламної діяльності, ефективності маркетингу та логістики; популяризації продукції ДП «ХЗШВ»	Проведення активної маркетингової діяльності, інтернет-магазин, створення торговельного відділу, диверсифікація виробництва, розвиток продукту, використання масових методів просування в національному масштабі, створення системи комунікацій зі споживачами, позиціонування торгових марок ДП «ХЗШВ», систематизація й удосконалення продуктивних й брендів портфелів

За результатами конкурентного аналізу прямих факторів зовнішнього середовища можна зазначити, що найбільший вплив здійснюють існуючі та нові конкуренти ринку. Тому підприємству необхідно реалізовувати стратегію захвату ринку, яка передбачає формування сприятливих умов на підприємстві для інвестування з метою його реформування.

Створення логістичної та маркетингової систем, дистрибуторської і торговельної мереж на всій території України та зовнішньому ринку; пошук перевірених збутових дилерів-партнерів й укладання довгострокових договорів з ними; проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення дегустацій на заводі, розроб-

ка нових смаків і марок, просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача.

Карта стратегічних груп

Основними конкурентами галузі є такі виробники:

Висока частка ринку (від 11 до 50 %):

1. ПАТ «Коблево»;
2. ДП «Харківський завод шампанських вин»;
3. ЗАТ Київський завод шампанських вин «Столичний»;
4. ТОВ Агрофірма «Золота балка»;
5. ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар».

Середня частка ринку (від 6 до 10 %)

6. ЗАТ «Одеський завод шампанських вин»;
7. ТОВ «Промислово-торгова компанія "Шабо"»;
8. ВАТ АПФ «Таврія».

Низька частка ринку (від 0 до 5 %)

9. ПРАТ Ізмайлівський винзавод;
10. ЗАТ Одеський коньячний завод;
11. ТОВ НВП Нива;
12. Виробники, чия частка становить менше 5 %, винесені в категорію «Інші».

Високими параметрами ціна/якість (ціна продукції від 45 грн та вище) відрізняються організації № 1, 3, 5; середніми параметрами ціна/якість (ціна продукції від 35–45 грн) – № 2, 4, 6, 7, 8; низькими параметрами ціна/якість (до 35 грн) – № 9, 10, 11, 12.

Найбільш популярними брендами продукції та найширшим асортиментом шампанських вин (більше 8 найменувань) володіють організації № 1, 3, 5; середньою популярністю користуються бренди продукції підприємств... № 2, 4, 6, 7, 8 (мають 6–8 найменувань); вузький асортимент (до 6 найменувань) та найслабкіша популяризація брендів у підприємств... № 9, 10, 11, 12.

Діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників ринку шампанських вин здійснюємо за допомогою методу картирування стратегічних груп (рис. 13.2).

Ціна/якість

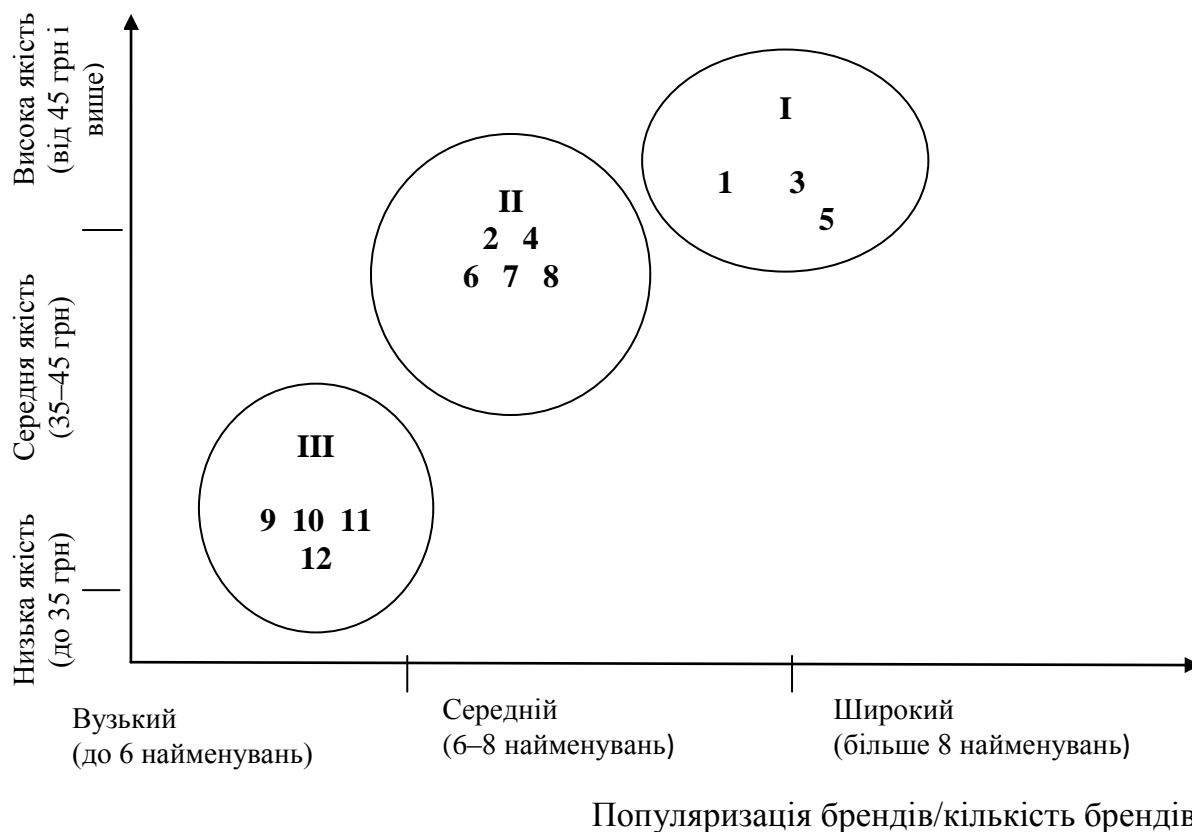


Рисунок 13.2 – Карта стратегічних груп ринку шампанських вин

За результатами аналізу карти стратегічних груп можна зробити висновок, що перша стратегічна група є найпотужнішою та найвпливовішою на ринку шампанських вин. Менш відомою для споживачів є друга стратегічна група, до якої входить ДП «ХЗШВ».

Для утримання існуючих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності ДП «ХЗШВ» необхідно реалізовувати стратегію захвату ринку: розширити географію продажів, створити логістичну та маркетингову систему, торговельний відділ та інтернет-магазин, рекламну й дистрибуторську мережі по всій території України та зовнішньому ринку, формувати сприятливі умови для інвестування з метою реформування підприємства.

Конкурентний бенчмаркінг на постійній основі дасть можливість ДП «ХЗШВ» покращити показники своєї діяльності завдяки впровадженню успішного досвіду конкурентів.

Слід зазначити, що незначний відрив третьої стратегічної групи підвищує конкурентний тиск на ринку та створює небезпеку у довгостроковій перспективі, в тому числі й для ДП «ХЗШВ».

Діагностику конкурентних позицій підприємств-суперників ринку можна проводити також графічним методом, а саме методом побудови багатокутника конкурентоспроможності, який являє собою графічне з'єднання оцінок стану підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності і дозволяє порівняти можливості підприємств. Накладаючи один багатокутник на інший, можна виявити сильні і слабкі сторони підприємств один відносно одного.

Застосуємо графічний метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на побудові так званої «радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «багатокутника конкурентоспроможності». На рис. 13.3 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств – найбільших виробників кондитерської продукції України за дев'ятьма критеріями.

Побудова багатокутників здійснювалася таким чином:

- коло було поділено радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 9);
- шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола;
- значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола;
- на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв;
- по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник.

З рис. 13.3 видно, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями.



Рисунок 13.3 – Багатокутник конкурентоспроможності

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність. Оскільки на сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовуємо ще один метод, оснований на експертній оцінці критеріїв конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності в ДП «ХЗШВ» і порівняння з основними конкурентами прийнятним є метод сегментації ринку за основними певними конкурентами, що дозволяє сегментувати інформацію з конкурентоспроможності головних конкурентів і базового підприємства (табл. 13.6).

Таблиця 13.6 – Конкурентні переваги підприємств-конкурентів ринку шампанських вин, бали

Фактори конкурентоспроможності	Головні конкуренти			
	ПАТ «Коблево»	ЗАТ Київський завод шампанських вин «Столичний»	ДП «ХЗШВ»	ЗАТ Одесавинпром
1. Продаж продукції	4	3,7	3,6	3,6
1.1. якість	3,5	3,2	4,6	4,8
1.2. технічне обладнання	3	3	3	4
1.3. рівень обслуговування	3	4	4	4,8
1.4. смакові якості	4,1	3,8	5	5
1.5. унікальність	3,5	3,5	5,2	4,1
1.6. імідж підприємства	4	4	2	4
1.7. прихильність покупців	5	5	3	5
2. Ціна	4,8	4,6	4	2
2.1. продажна	4,7	4,6	2,1	1,3
2.2. відсоток знижки із ціни	4,7	4,6	2,1	1,2
2.3. строки платежу	3	3	2	2
2.4. умови надання відстрочки платежу	3,1	3	4,2	4,3
3. Канали збуту	4	3,1	2	2
3.1. форма збуту	3	3	4	4
– пряма доставка	3	3,4	4	4
– торговельні представники	3	3,5	3	3
– підприємства-партнери	5	3	2	1
– агенти	2	3	1,5	1,2
3.2. ступінь охоплення ринку	2	2	1	1
3.3. розміщення підприємств-представників, партнерів, агентств	4,7	4,8	3	3
3.4. система транспортування	3	4	4	5
3.5. система контролю якості	3	4,1	4	3
Загальна кількість, бали	83,1	83,9	73,3	76,3

Відзначений у таблиці перелік факторів одержує оцінку від 0 (найбільш слабкі позиції за даним фактором конкурентоспроможності) до 5 балів (домінуючі позиції на ринку). Для проведення експертної оцінки факторів відповідно до умов даного методу була застосована група зовнішніх кваліфікованих консультантів.

Важливе значення для аналізу мають сумарні бали по кожному підприємству.

При їх порівнянні необхідно пам'ятати, що розбіжність сум на 20 % підкреслює досить важкий стан фірми з погляду конкурентоспроможності, а понад 40 % – говорить про необхідність або вихід з даного ринку, або корінні зміни її стратегії.

Як бачимо, головними конкурентами аналізованого підприємства є:

1. ПАТ «Коблево»;
2. ЗАТ Київський завод шампанських вин «Столичний»;
3. ЗАТ Одесавинпром ТМ «Французький бульвар».

Розбіжність сум балів базового підприємства і його основних конкурентів становить:

за ПАТ «Коблево» ($1 - 83,1 : 90,1 = 0,07 = 7 \%$);

за ЗАТ «КЗШВ» ($1 - 83,9 : 90,1 = 0,07 = 7 \%$);

за ДП «ХЗШВ» ($1 - 73,3 : 90,1 = 0,19 = 19 \%$);

за ЗАТ Одесавинпром ($1 - 76,3 : 90,1 = 0,15 = 15 \%$).

За даними підрахунку, жодна з фірм не досягла граничної межі в 20 %, тобто становище підприємств-конкурентів ДП «ХЗШВ» є стабільним, що дає можливість їм вести конкурентну боротьбу. Але ДП «ХЗШВ» має найгірший показник (19 %) відносно сильнішого конкурента. Дуже тривожним показником є імідж підприємства, прихильність споживачів до продукції та ступінь охоплення ринку. Це свідчить про те, що конкуренти ведуть більш активну маркетингову та рекламну політику.

Аналіз підтверджує необхідність впровадження стратегії захвату ринку, яка передбачає необхідність ефективної маркетингової, рекламної діяльності. Актуальність стратегії захвату ринку також підтверджують результати ситуативного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «ХЗШВ» (SWOT-аналізу), наведеного на рис. 13.4

<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення ринку збуту в Україні; – вихід на зовнішні ринки (Китай, В'єтнам та інші); – розширення асортименту продукції; – аутсорсинг (передача прав проведення повномасштабної маркетингової діяльності з метою просування й популяризації продукції); – IT-технології; – сучасні системи управління підприємством (ERP, GRM); – сучасні технології виробництва; – зміна форми власності; – наявність спеціалістів 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – цінова конкуренція в галузі (більш 10 великих виробників, між якими регіонально поділений ринок); – поява вітчизняних конкурентів, що роблять ідентичну продукцію під даною торговою маркою; – скорочення попиту внаслідок падіння платоспроможності населення; – розробка й просування нових марок шампанського сильними гравцями українського ринку; – законодавчі обмеження на рекламу; – вимоги передоплати з боку постачальників; – збільшення відстрочки платежу за відвантажену продукцію для постачальників; – подорожчання й дефіцит виноматеріалів, подорожчання тари; – фальсифікація виноробної продукції – залежність попиту від сезону продаж – залежність сировини від природних умов 	
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – високі смакові показники шампанського в порівнянні з вітчизняними конкурентами; – впровадження сучасної системи якості; – високі нагороди за якість на вітчизняних та міжнародних конкурсах; – широкий асортимент продукції; – більш низькі ціни в порівнянні із закордонними конкурентами; – конкурентоспроможне співвідношення «ціна-якість»; – наявність досвідчених технологів і виноробів; – автоматизований технологічний процес одержання шампанського; – застосовуються ресурсо- й енергозберігаючі технології 	<p style="text-align: center;">СилМ</p> <p>Диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення географії продажів: вихід на нові ринки; виробництво нових видів продукції; – створення активної маркетингової компанії з постійною рекламною діяльністю; – проведення моніторингу ринку; – виробництво продукції на будь-який смак та можливості споживачів 	<p style="text-align: center;">СилЗ</p> <p>Захвату ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління дебіторською заборгованістю, створення логістичної системи, маркетингової, рекламної й дистрибуторської мережі по всій території України та зовнішньому ринку; – пошук перевірених збутових дилерів – партнерів і укладання довгострокових договорів з ними; – інтернет-магазин, торговельний відділ, проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення дегустацій на заводі, розробка нових смаків і марок, просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача; – розробка заходів щодо збільшення впізнаваності, іміджу продукції

Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> – погіршення фінансового стану підприємства (невідповідність фінансових показників нормативним значенням); – більш високі ціни в порівнянні з вітчизняними виробниками вин; – менш приваблива тара в порівнянні з імпортними аналогами; – недостатня популярність нових видів шампанських ігристих вин заводу; – використання фізично та морально застарілого обладнання; – невисокий коефіцієнт завантаження устаткування – відсутність постійної маркетингової та рекламної діяльності; – недостатня популяризація продукції ДП «ХЗШВ»; – відсутність власної сировинної бази; – відсутність власної дистрибуторської мережі; – невисока присутність продукції заводу у Центральній та Західній Україні; – незначний експорт продукції на зовнішній ринок; – відсутність системи логістики; – неефективне використання матеріальних та нематеріальних активів, в тому числі будівель 	<p>Захват ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління дебіторською заборгованістю, створення логістичної системи, маркетингової, рекламної й дистрибуторської мережі по всій території України та зовнішньому ринку; – пошук перевірених збутових дилерів – партнерів і укладання довгострокових договорів з ними; – інтернет-магазин, торговельний відділ, проведення прес-конференцій для ЗМІ із презентацією нових брендів та видів продукції, проведення дегустацій на заводі, розробка нових смаків і марок, просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача; – розробка заходів щодо збільшення впізнаваності, іміджу продукції 	<p>Стратегія обмеженого розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розробка заходів щодо збільшення впізнаваності, іміджу продукції; – впровадження заходів щодо реструктуризації дебіторської заборгованості; – здійснення пошуку надійних постачальників

Рисунок 13.4 – Ситуативний SWOT-аналіз ДП «ХЗШВ»

За результатами SWOT-аналізу слід зазначити, що для ДП «ХЗШВ» найбільш актуальною є стратегія захвату ринку. За об'єктивними даними саме ця стратегія дозволить ДП «ХЗШВ» не втратити можливості та пом'якшити вплив загроз ринку. Головні цілі, досягнення яких дозволить реалізувати запропоновану стратегію, наведено в стратегічній карті цілей системи збалансованих показників (СЗП).

13.4. Система збалансованих показників як комплексний план реформування ДП «ХЗШВ»

В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що складала конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатись як гаранті майбутнього успіху.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого:

- грамотне стратегічне управління;
- ефективність бізнес-процесів;
- капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників;
- здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів;
- корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення;
- інвестиції в інформаційні технології.

Збалансована система показників (BSC, ЗСП) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Збалансована система показників будується на основі карти стратегічних цілей (рис. 13.5).

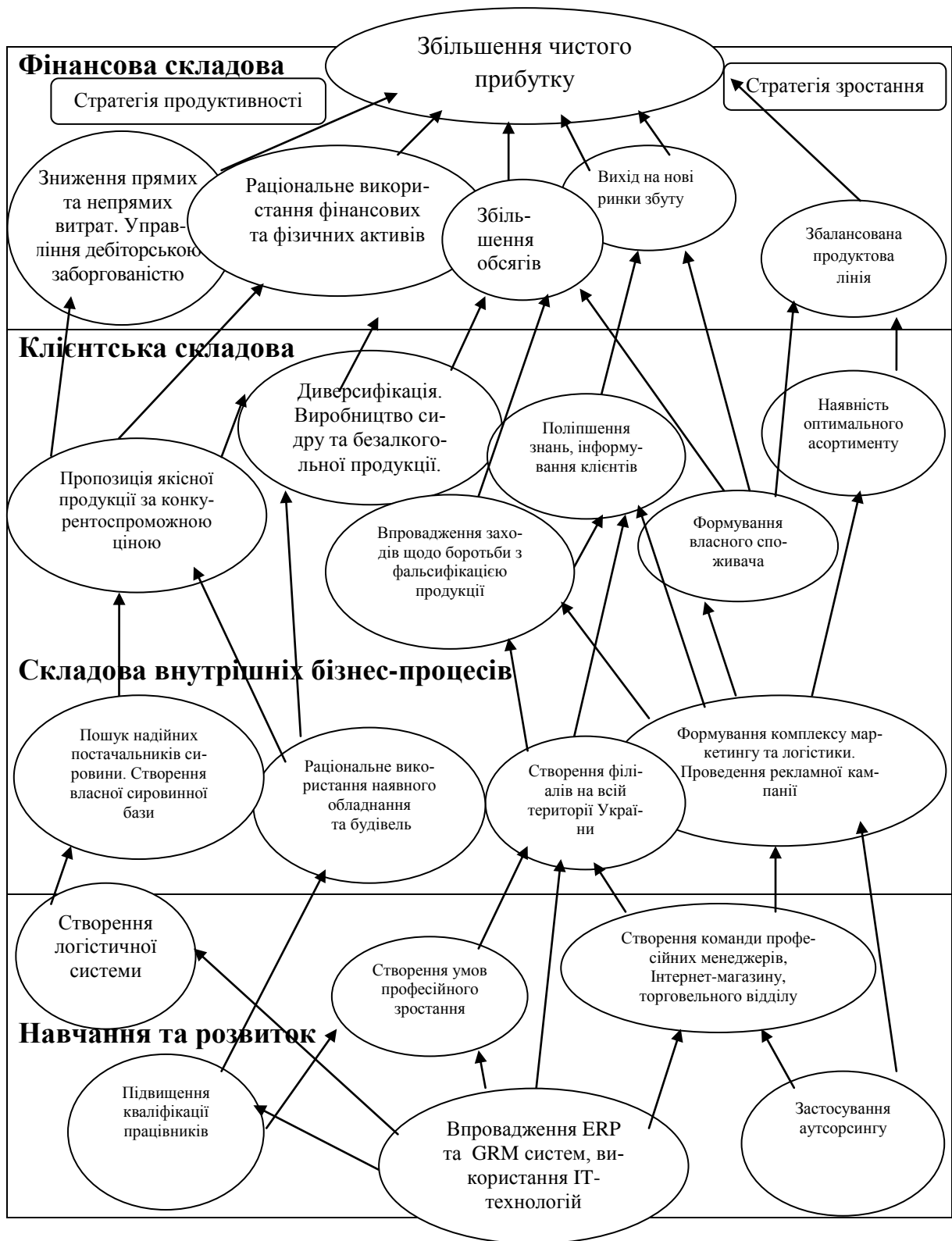


Рисунок 13.5 – Карта стратегічних цілей ДП «ХЗШВ»

Таблиця 13.8 – Збалансована система показників ДП «ХЗШВ»

Цілі	Показники	Цільові значення	Ініціативи (заходи)
		2017	
1	2	3	4
Фінансова складова			
Збільшення чистого прибутку. Відновлення прибутковості ДП «ХЗШВ»	Чистий прибуток ROCE (довгострокова рентабельність інвестованого капіталу)	Досягнення беззбитковості	Щотижневий звіт начальників відділів за результатами діяльності з метою оцінки досягнутих результатів та обміну досвідом
Зниження прямих та непрямих витрат. Реструктуризація дебіторської заборгованості	Собівартість продукції. Структура витрат	Зниження собівартості на 3 % у порівняльних цінах попереднього періоду. Зниження дебіторської заборгованості в структурі активу на 20 %	Аналіз прямих та непрямих витрат інтенсивним методом. Розробка політики щодо роботи з дебіторами
Раціональне використання фінансових та фізичних активів	Ліквідність. Рентабельність. Фінансова стійкість. Платоспроможність	Досягнення нормативних значень показників (або поява позитивної динаміки)	Фінансовий контроль. Аудит
Збільшення обсягів збуту	Обсяг продажу за товарними групами	Збільшення обсягів продажу на 20 % у порівняльних цінах попереднього періоду	Просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача
Вихід на нові ринки збуту	Зміна частки ринку. Обсяги продажу по регіонах	Збільшення частки ринку на 15 %	Укладання договорів з надійними партнерами – дилерами, що працюють по всіх регіонах України. Створення центру логістики та дистрибуції

Продовження таблиці 13.8

1	2	3	4
Збалансована продуктова лінія	Кількість втрачених замовників	Встановлення нових зв'язків з п'ятьма контрагентами	Аналіз відповідності кількості видів продукції вимогам споживачів
Клієнтська складова			
Пропозиція якісної продукції за конкурентоспроможною ціною	Показник якості. Рівень конкурентоспроможності	Підтвердження сертифіката якості ISO. Впровадження голограми захисту якості від фальсифікату	Контроль якості продукції на відповідність сучасним стандартам. Щоквартальна оцінка конкурентоспроможності продукції
Диверсифікація. Виробництво сидру та безалкогольної продукції	Кількість видів продукції. Частка сидру та безалкогольної продукції в загальному обсязі виробництва продукції	Збільшення кількості видів продукції за рахунок кегів та сидру	Виробництво сидру, безалкогольних напоїв, дитячого шампанського
Впровадження заходів щодо боротьби з фальсифікацією продукції	Кількість заходів з метою інформування суспільства	Три програми на телебаченні	Ускладнити етикетку, наприклад додати голограму. Провести роз'яснювальні передачі на телебаченні
Поліпшення знань клієнтів	Кількість повторних продажів	Збільшення попиту на 10 %	Потужна реклама. Анкетування споживачів
Формування власного споживача	Кількість нових клієнтів	Збільшення кількості нових клієнтів на 7 %	Просування й популяризація продукції ДП «ХЗШВ» як значимого напою для споживача
Наявність оптимального асортименту	Кількість по кожній позиції в закупівлі та на складі	Оптимальний асортимент продукції (зменшення складських запасів на 15 %)	Контроль за відповідністю обсягу замовлень обсягу виробництва. Проведення маркетингових досліджень щодо смаків споживачів

Продовження таблиці 13.8

1	2	3	4
Складова внутрішніх бізнес-процесів			
Пошук надійних постачальників сировини. Створення власної сировинної бази	Забезпеченість підприємства сировиною. Кількість постачальників	Укладання договорів з шістьма постачальниками на довгостроковій основі	Укладання довгострокових договорів на постачання сировини
Рациональне використання наявного обладнання та будівель	Кількість нової продукції, що виготовлена на існуючому обладнанні. Обсяг не використуваних площ будівель	Укладання договорів з шістьма орендарями	Оренда. Продаж. Створення нових потужностей
Створення філіалів на всій території України	Кількість філіалів. Середня рентабельність кожної філії	Створення чотирьох нових філіалів в різних регіонах України	Відкриття філіалів в Західних та Центральних регіонах України
Формування комплексу маркетингу та логістики. Проведення рекламної компанії	Кількість видів реклами. Кількість рекламних заходів. Прихильність покупців до продукції ДП «ХЗШВ»	Чотири види реклами	Проведення щоденної реклами із застосуванням різноманітних засобів, ATL та BTL маркетингові заходи
Створення логістичної системи	Дотримання строків впровадження системи	Укладання договору з аутсорсером	Контроль за функціонуванням елементів логістичної системи (доставка продукції в задане місце у потрібній кількості й асортиментах)
Навчання та розвиток			
Підвищення кваліфікації працівників	Середня кількість працівників, що підвищили кваліфікацію. Середній стаж робітників за спеціальністю. Вища та середня освіта	25 % працівників на перекваліфікацію	Проведення семінарів, тренінгів та переатестації працівників. Укладання договорів з навчальними закладами на підготовку працівників

Закінчення таблиці 13.8

1	2	3	4
Створення умов професійного зростання	Середня заробітна плата робітника. Розмір соціального пакета	Збільшення з/п на 10 %. Забезпечення працівників соціальним пакетом	Надання соціального забезпечення робітникам, передбаченого діючим законодавством України
Впровадження ERP та GRM систем, використання IT-технологій	Дотримання строків впровадження системи	Впровадження до кінця запланованого періоду	Об'єднання всіх підрозділів ДП «ХЗШВ» та всі необхідні функції в одній комп'ютерній системі. Вивчення потреб існуючих та потенційних споживачів. Інвестування в IT-технології
Створення команди професійних менеджерів. Інтернет-магазин Торговельний відділ	Кількість менеджерів, кількість раціоналізаторських пропозицій на одного менеджера	Створення додаткових 36 посадових окладів	Пошук, підбір та формування торгового відділу з професійних менеджерів з вищою освітою та досвідом роботи не менше трьох років. Створення інтернет-магазину та торговельного відділу
Застосування аутсорсингу	Рентабельність інвестицій в аутсорсинг	Економія витрат на логістиці у розмірі 6 %	Передача прав ведення маркетингової та рекламної діяльності сторонній організації з високим професійним рівнем

Запропонована СЗП для ДП «ХЗШВ» є загальним планом реформування діяльності підприємства, комплексною схемою поетапного досягнення цілей в найближчий рік. Вона включає перелік першочергових ініціатив (заходів, дій), реалізація яких дозволить досягнути поставлених цілей. Кожна ініціатива повинна бути детально роз'яснена та доведена до виконавців.

Слід зазначити, що СЗП повинна взаємодіяти із системою бюджетування на трьох рівнях.

По-перше, СЗП може задавати основні параметри для бюджетної моделі підприємства. Показники СЗП у цьому випадку будуть відправною точкою для визначення бюджетної моделі. Також система бюджетування може надавати конкретні фінансові значення як цільові значення для СЗП. Як показує практика, у якості стратегічних цілей досить небезпечно використовувати фінансові коефіцієнти, попередньо не перевіривши їх на фінансово-економічній моделі. Перевірка показників у фінансово-економічній моделі, яка дуже часто закладена в систему бюджетування, дозволяє провести так званий «аналіз чутливості», тобто оцінити які фактори вплинуть на досягнення даного показника.

Третій рівень пов'язаний з розподілом фінансових ресурсів компанії між різними стратегічними цілями: будь-яка бюджетна заявка або бюджетна стаття повинна бути прив'язана до тієї або іншої стратегічної цілі. Із практичної точки зору це виглядає в такий спосіб: у кожній бюджетній заявці, крім призначення статті «Витрати», слід указати стратегічну мету, до якої прив'язана дана заявка; показник, який покращиться в результаті її виконання, і результат, який повинен бути досягнутий.

Таким чином, оцінка доцільності бюджетної заявки орієнтується не на абстрактну важливість або внутрішні відчуття учасників бюджетного комітету, а на цілком реальні показники. І найголовніше: в остаточному підсумку можна оцінити, скільки коштів необхідно витратити на досягнення тієї або іншої стратегічної мети. Важливо також зробити розподіл на інвестиційні витрати, які не приносять негайної вигоди, і оперативні витрати, пов'язані з регулярною діяльністю компанії. Резюмуючи все вищевикладене, можна дійти такого висновку: побудова СЗП і її подальша проєкція на бюджет компанії дозволяє ефективно розв'язати питання формування стратегічно орієнтованої системи бюджетування.

У даній комплексній пропозиції будуть більш детально розглянуті ініціативи (пропозиції) СЗП, що є найбільш ефективними та впливовим на ефективність діяльності ДП «ХЗШВ».

13.5. Обґрунтування заходів щодо реформування ДП «ХЗШВ»

Проведений аналіз основних показників діяльності ДП «ХЗШВ» показав, що підприємство має достатньо високий потенціал свого розвитку, займає гарну позицію на ринку, але при цьому не повною мірою використовує свій потенціал для просування власної продукції на ринку. Тому пропонується комплексна пропозиція забезпечення сталого розвитку підприємства на вітчизняному ринку у поєднанні зі стратегією активного захвату ринку. Але, зважаючи на достатньо специфічний характер функціонування державних підприємств, достатньо важко впровадити її повною мірою, тому пропонується розглянути у поєднанні із запропонованою програмою можливість приватизації підприємства, що дасть керівництву більший простір для маневрування в умовах ринкового середовища, що розвивається динамічно. Особливо це актуально для ринку шампанських вин.

Тож до складу програми входять такі пропозиції (окремі з них будуть розглянуті більш детально пізніше).

1. Приватизація підприємства, як найбільш нагальний засіб його реформування. Хоча серед підприємств державної форми власності найбільш популярним є перехід до орендної форми власності, на даному підприємстві такий варіант є недоцільним, адже для того, щоб підприємство почало поступово виходити з кризи, необхідний сильний інвестор (можливо, закордонний), який буде зацікавлений у роботі на ринку України. Проведення приватизації дасть можливість підприємству маневрувати в умовах складного ринкового середовища, як вже було вказано вище, зберігаючи час на узгодження рішень з державними органами, як це відбувається за системи державного управління. При цьому такий підхід стосується не лише маневрування на ринку, але й застосування нових підходів до виробництва продукції та оптимізації структури витрат.

2. Забезпечення необхідного рівня самофінансування виробничого розвитку підприємства за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики. Ця мета ставиться в довгостроковій перспективі, але її поступово необхідно почати реалізовувати в коротко- та середньостроковій перспективі. Зокрема, підприємству доцільно самому почати процедуру банкрутства та санації з метою тимча-

сового замороження податкових виплат. Таким чином підприємство може використати ті кошти, які зараз йдуть на погашення податкових платежів, та зменшити тягар навантаження кредиторської заборгованості. При цьому ініціація банкрутства підприємства дасть можливість залучити до підприємства навіть за збереження державної форми власності санатора «зі сторони», який з великою часткою вірогідності є професійним управляючим, тож зможе запропонувати ефективну програму виведення підприємства з кризи.

3. Розробка політики щодо роботи з дебіторами, які невчасно розраховуються за заборгованостями. Зважаючи на це, необхідно знайти спосіб реструктуризації дебіторської заборгованості, за рахунок чого зменшиться її тягар в структурі балансу, а також в перспективі зменшити брак надходжень від споживачів. Для цього пропонується розробити політику поступового переходу на безготівковий розрахунок та систему передплати, що дозволить суттєво знизити ймовірність потрапляння боргів до резерву сумнівних боргів.

Серед причин збільшення частки дебіторської заборгованості у виручці компанії ДП «ХЗШВ» можна назвати такі:

- необачна кредитна політика організації по відношенню до покупців;
- робота з дебіторською заборгованістю не регламентована;
- функції збору грошових коштів, аналізу дебіторської заборгованості та ухвалення рішення про надання кредиту розподілені між різними підрозділами;
- настання неплатоспроможності деяких клієнтів;
- несумлінність клієнтів;
- труднощі в реалізації продукції торговельними мережами.

Виходячи з цих причин, необхідно вжити заходи щодо зменшення заборгованості клієнтів та торговельних мереж. Важливим є не тільки домогтися виконання умов договору в частині оплати поставленої продукції, а й побудувати систему таким чином, щоб запобігти виникненню простроченої та безнадійної заборгованості в майбутньому.

З метою запобігання появи простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості необхідно звернути особливу увагу на опис фінансового

стану нового клієнта. Зважаючи на достатньо застарілі способи аналізу клієнтів, на ДП «ХЗШВ» відсутня форма аналізу нових контрагентів з метою запобігання виникнення простроченої дебіторської заборгованості. Пропонується заповнювати спеціальну внутрішньокорпоративну форму опису фінансового стану клієнта, розроблену на основі наявних параметрів оцінки нових клієнтів компанії. До неї рекомендується прикласти бухгалтерську звітність контрагента для розрахунку показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рівня ліквідності. Ця інформація буде корисна при побудові оптимальної кредитної політики організації. Необхідно уникати дебіторів з високим ризиком несплати, наприклад, покупців, що представляють організації, які відчують серйозні фінансові труднощі.

Якщо при аналізі господарської діяльності у компанії виникли сумніви щодо фінансового стану клієнта, але вона все ж буде співпрацювати з новим клієнтом у розстрочку, пропонується брати заставу на суму не нижче величини дебіторської заборгованості. Такі заходи зможуть гарантувати повернення боргу, адже навіть у разі ліквідації юридичної особи – клієнта підприємство матиме право звернення стягнення на заставлене майно незалежно від настання строку виконання зобов'язання, забезпеченого заставою.

Також у разі прострочення виконання зобов'язань ДП «ХЗШВ» може замість реалізації заставленого майна продати право стягнення боргу третій стороні, якій переходить разом з правом вимоги забезпечена нею застава. Таким чином клієнт зможе у майбутньому повернути шляхом погашення боргу своє майно. Це сприятиме підтримці ділових відносин і співпраці з клієнтом в майбутньому.

Необхідно використовувати психологічні заходи впливу на боржників: дзвінки по телефону різного емоційного забарвлення (залежно від ситуації) з нагадуванням про необхідність оплати заборгованості, електронні листи, офіційні листи.

З метою зменшення збитків від простроченої дебіторської заборгованості та підтримки її на оптимальному рівні пропонується застосування штрафних санкцій до клієнтів, які порушили фінансову дисципліну. До клієнтів ДП «ХЗШВ», що допустили прострочену дебіторську заборгова-

ність, не застосовуються ніякі штрафні санкції, передбачені договорами та додатковими угодами.

Пропонується ввести такі санкції по відношенню до порушників фінансової дисципліни: нарахування пені за кожний день прострочення у розмірі 0,1 % від розміру боргу. Ці умови слід відобразити в договорі поставки для того, щоб стягнення боргів було правомірним.

Юридичні заходи, такі як претензійна робота, досудове листування, подача позову до суду, рекомендується застосовувати до боржників з великим терміном прострочення заборгованості і їх можна віднести до категорії «несумлінні», з якими протягом звітного року не велась співпраця. Адже після застосування юридичних заходів компанія-клієнт скоріше за все вже не буде співпрацювати з підприємством.

Роботу зі стягнення боргів пропонується доручити відділу збуту. Наразі аналізу заборгованості та стягненню прострочених зобов'язань на підприємстві не приділяється суттєва увага. Деяку роботу з нагадування та звірення за оборотно-сальдовою відомістю виконує бухгалтерія ДП «ХЗШВ». Адже бухгалтери та інші фінансові працівники як ніхто інший знають про те, хто, в якому розмірі і, що дуже важливо, скільки часу не сплачує заборгованість. При цьому фінансовий працівник, не знайомий з клієнтом, ставиться до всіх боржників однаково: телефонні переговори, листування не містять в собі диференційовані аргументи і вмовляння. Тоді як в одному випадку варто вимагати, а в іншому – нагадати.

Працівники відділу збуту – це ті люди, які знайшли клієнта, вели з ним переговори та уклали угоду. Менеджери з продаж знають своїх контрагентів, історію відносин з ними підприємства, інші нюанси, на основі заповненої форми опису фінансового стану клієнта матимуть уявлення про їх потенційні можливості.

У той же час менеджер з продаж – працівник, який найбільш причетний до утворення заборгованості. Тому доцільно покласти роботу зі збору боргів не на працівників, які займаються обліком, а на працівників, які укладають угоди з клієнтами. Бухгалтерія має займатися інформаційним забезпеченням – вчасно сповіщати відділ збуту про утворення простроченої дебіторської заборгованості.

Щоб стимулювати менеджерів активно працювати з дебіторською заборгованістю, пропонується внести зміни до оплати праці працівників відділу збуту. Заробітна плата цих працівників залежить від розміру виручки від прийнятих ними угод.

Пропонується ввести залежність заробітної платні і від розміру простроченої заборгованості. В кожному місяці заробітна платня менеджера відділу збуту буде зменшуватись на 0,1 % від вартості простроченого боргу клієнтів, з якими він укладав угоду. Такі заходи дозволять окреслити персональну відповідальність працівників за результат роботи з конкретними контрагентами та викликати зацікавленість у стягненні боргів.

Схематично заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи з дебіторською заборгованістю клієнтів, наведено на рис. 13.5.



Рисунок 13.5 – Управління дебіторською заборгованістю клієнтів

Інший підхід потрібний при роботі з дебіторами – мережевими каналами збуту.

Клієнти-мережі отримують великі поступки з оплати боргів. Немає жодного інструмента регулювання заборгованості, крім призупинення відвантаження, але і цей захід не завжди застосовується у зв'язку з бажанням підприємства, щоб продукція була присутня на вітринах торговельних мереж.

З цієї ж причини недоцільною буде відмова від співпраці з мережами і перехід до інших каналів збуту – відомі магазини приваблюють багато клієнтів і створюють рекламу для продукції ДП «ХЗШВ».

Часто при наявності великого боргу робляться подальші замовлення на виготовлення продукції. Це може пояснюватись як недобросовісністю мереж, навмисним затриманням виплат, так і відсутністю попиту на якийсь товар підприємства ДП «ХЗШВ».

Для більш ефективного управління дебіторською заборгованістю мережеских клієнтів пропонується внести зміни до угоди про премії, а саме: перераховувати премії не за фактом відвантаження продукції, а пропорційно надходженням виплат за продукцію. У результаті таких заходів повинна налагодитися фінансова дисципліна у взаєморозрахунках з мережевими клієнтами. У той же час застосування вищенаведених заходів дозволить засоби, призначені до перерахування, використовувати в обороті ДП «ХЗШВ».

Для уникнення затримок виплат за продукцію через відсутність попиту на неї, пропонується організувати повернення непроданого товару через півроку з моменту відвантаження продукції за запитом постачальника. Такі терміни пояснюються відсутністю сезонного попиту на продукцію підприємства і часом, необхідним для ознайомлення клієнтів з продукцією, роздумів щодо майбутніх покупок.

Таким чином, якщо товар не проданий за шість місяців, торговельна мережа має повернути його або виплатити за нього гроші. Застосування цих заходів дозволить припинити виготовлення певних видів продукції і перепродати товар іншим замовникам. Треба зазначити, що компанія буде робити запит на повернення конкретних видів товарів, на які є замовлення від покупців, щоб уникнути накопичення продукції на складі.

Також новий замовник (можливо інша торгова мережа) і торгова мережа-дебітор мають знаходитись в одному місті, адже витрати відвантаження та доставки бере на себе ДП «ХЗШВ». Ці витрати будуть меншими за виготовлення нової партії продукції. Такі умови вигідні і для торговельної мережі, адже товари не будуть займати місце на полках магазинів. Впровадження системи повернення продукції дозволить також вберегти компанію від недобросовісних затримок платежів торговельною мережею.

Для роботи з торговельними мережами з високим рівнем оборотності дебіторської заборгованості пропонується використовувати факторингові послуги. Підприємство зможе відразу отримати від фактора плату за відвантажений товар.

Факторинг забезпечуватиме Харківський завод шампанських вин реальними грошовими коштами, сприятиме прискоренню обороту капіталу, збільшенню прибутковості. Зменшиться ризик остаточної втрати ліквідності. При цьому компанія втрачатиме частку боргу в розмірі тарифу від суми фінансування та комісії за обслуговування дебіторської заборгованості, але прискорення оборотного циклу і збільшення прибутковості перекриватиме ці витрати.

На відміну від банківського кредитування при факторинговому обслуговуванні, отримуючи фінансування своїх продажів, ДП «ХЗШВ» не буде нести такі витрати на:

- оформлення кредиту, що включають реєстрацію та страхування застави, оплату робочого часу співробітників на оформлення і підготовку документів для кредитного відділу;

- екстрену мобілізацію грошових коштів при настанні терміну погашення кредиту або виплати відсотків, включаючи упущену вигоду, пов'язану з виведенням цих коштів з обороту.

Пропонується використовувати факторинг з регресом, коли у випадку несплати клієнтом у терміни, зазначені в договорі факторингу, постачальник зобов'язаний повернути частку коштів, невиклачену дебітором фактору.

Факторинг з регресом в середньому на 6–8 % дешевший за безрегресійний, що є суттєвою перевагою для підприємства. Найбільш економічним і простим буде електронний факторинг – можливість використовувати

електронний документообіг із застосуванням електронно-цифрового підпису у рамках факторингових послуг.

Запропоновані заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ДП «ХЗШВ», взаємопов'язані і формують систему.

Систему заходів щодо підвищення ефективності діяльності ДП «ХЗШВ» наведено на рис. 13.6.



Рисунок 13.6 – Система заходів щодо підвищення ефективності діяльності ДП «ХЗШВ»

Таким чином, заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи з дебіторською заборгованістю торговельних мереж, наведені на рис. 13.7.

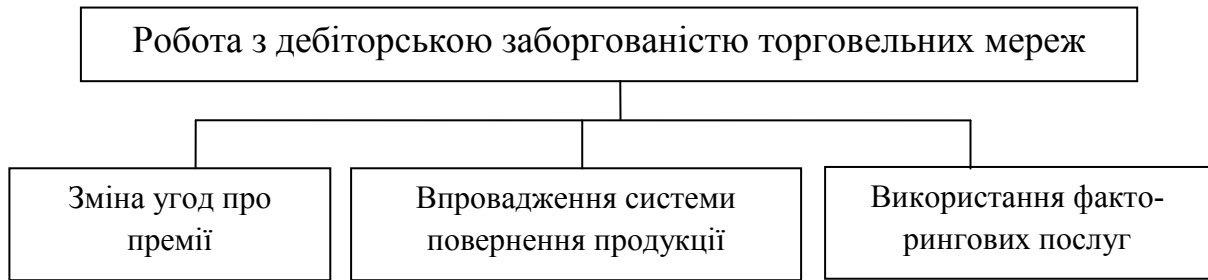


Рисунок 13.7 – Управління дебіторською заборгованістю торговельних мереж

Розроблена система призначена для комплексного вирішення виявлених проблем ДП «ХЗШВ», використання можливостей підвищення кінцевого ефекту діяльності та ефективності роботи підприємства в цілому.

Розраховуючи витрати на впровадження подібних заходів, необхідно зазначити, що вони будуть залежати від кожного конкретного контрагента. Переддоговірна робота буде проводитись перед початком співпраці з новими контрагентами. Витратами першого етапу – оцінки фінансового стану, будуть витрати робочого часу працівників відділу збуту на вивчення методики оцінки фінансових коефіцієнтів та формування рейтингової методики, орієнтованої на врахування якісних (суб'єктивних) характеристик нового контрагента. Результатом переддоговірної роботи буде зменшення ризику виникнення безнадійної дебіторської заборгованості нових контрагентів в майбутньому.

13.6. Створення системи маркетингу на підприємстві

Зважаючи на те, що процес побудови нового маркетингового середовища організації є достатньо складним, пропонується разом зі створенням відділу маркетингу на підприємстві для роботи з потенційними споживачами (оптовими покупцями) – оптимізувати сайт компанії з метою формування там опції можливості замовлення онлайн на умовах передплати. Цей ресурс не буде являти собою традиційний інтернет-магазин, а скоріше слугуватиме для оптових покупців та дистриб'юторів певним інформаційним центром для відстеження виконання власного замовлення.

Це дасть можливість керівництву підприємства та новоствореному відділу маркетингу збирати інформацію про потенційних споживачів про-

дукції, а також стане гарною платформою для роботи з новими потенційними споживачами та дистриб'юторами. У наш час інтернет надає широкий спектр можливостей і різноманітних інструментів для популяризації інтернет-ресурсу. Усі вони відрізняються ефективністю та відповідно пов'язаними з ними витратами. Але з окреслених пропозицій відкриття інтернет-центру є найбільш економним варіантом.

Так, збутова діяльність підприємства ДП «ХЗШВ» має кілька вузьких місць в процесі просування власної продукції на ринок, які необхідно удосконалювати для того, щоб підприємство було більш прибутковим. Одним з найкращих рішень для заводу може бути відкриття оптового інтернет-центру. Інтернет-центр буде, по суті, відділом продажу з усіма наслідками, що випливають з цієї передумови. Відкриття такого магазину дозволить вирішити такі проблеми:

1. Не має потреби утримувати великий штат високооплачуваних менеджерів з продажу. Їх зможуть замінити прості оператори на телефонах.

2. Оптимізація складських запасів та економія на оренді складських приміщень.

3. Інструменти статистики, інтегровані з інтернет-центром, дозволять швидко реагувати на зміни ситуації на ринку і приймати грамотні рішення з формування номенклатури товарів.

4. Вартість рекламної підтримки інтернет-центру нижче звичайної реклами, а ефективність рекламних заходів та контроль ефективності видів реклами на порядок вище.

5. Грошові вкладення у відкриття інтернет-центру значно нижчі, ніж для звичайного магазину, що має порівняно менший ризик.

6. Широке впровадження інтернет-технологій буде сприяти постійному нарощенню клієнтської бази.

Тож розглянемо проект реалізації інтернет-центру як засіб не просто поліпшення роботи з клієнтами, але й як засіб поширення інформації про продукцію підприємства та спрощення роботи з оптовими покупцями.

Підприємство вже має власний сайт за адресою в мережі інтернет, але на даному сайті пропонується лише в загальному вигляді ознайомитися з продукцією підприємства, в той час як на новоствореному сайті оптовому покупцеві, що зареєструвався на сайті, пропонуються такі можливості:

1. Скачати прайс-лист з основними найменуваннями продукції, що доступні в даний момент, та їх поточними цінами. При цьому можливе включення до прайсу такої колонки як наявність чи відсутність товару в даний момент, тож замовник може або тимчасово не замовляти відсутній товар, або залишити заявку на його виготовлення. Таким чином, керівництво підприємства може завчасно планувати структуру виробництва продукції у розрізі потреб споживачів. Подібна опція буде доступна лише зареєстрованим споживачам, яких заздалегідь, перевібивши надані при заповненні реєстраційної форми дані, активував адміністратор сайту. Такий прас-лист може щоденно оновлюватися відповідно до змін на ринку, зокрема, змін курсів валют. Тож оптовик чи дистриб'ютор завжди матимуть доступ до найбільш актуальної інформації щодо цін та наявності необхідної кількості товару для оформлення замовлення.

2. Заповнити форму-заявку на отримання продукції в певний момент часу. Це скоротить витрати підприємства на безпосередній контакт із замовником, знизить можливість помилки при оформленні документів, скоротить час на обслуговування окремого покупця, оскільки він може залишити заявку з відміткою про час прибуття транспорту на підприємство, або отримає лист-повідомлення на електронну пошту про готовність його замовлення. Це не відкидає необхідності укладання договору з таким покупцем, однак у час інформаційних технологій укладання договорів можливе і через інтернет шляхом використання електронного підпису. Скорочуються витрати на особисті зустрічі, канцелярські витрати тощо.

3. Оптовий покупець матиме можливість за рахунок додаткової опції відстежувати заявку на партію товару за опціями: «Заявка в обробці», «Заявку прийнято», «Замовлення в процесі», «Замовлення виконано». Подібна система вже практикується багатьма фармацевтичними компаніями при роботі з оптовими покупцями. Вона допомагає значно скоротити логістичні витрати на контроль пересування партії замовлення, а також скоротити час очікування на місці відвантаження.

При цьому, окрім спрощення роботи зі споживачами та поширення додаткової інформації про підприємство, відділ збуту отримує ще й неоціненне джерело інформації про регіони, покупці з яких найбільш часто користуються сайтом. Це дозволить в довгостроковій перспективі побудува-

ти карту споживчої активності та розробити шляхи щодо покращення збутової політики в найбільш активних регіонах. Для цього лише необхідно додатково підключити на сайті опцію «Лічильник» і менеджер сайту отримуватиме щодня інформацію про статистику входів на сайт за регіонами та за окремими сторінками, які вони відвідують. Зокрема, аналізуючи статистику відвідувань та відкриття сторінок з асортиментом продукції, можна онлайн аналізувати уподобання споживачів за окремими її категоріями.

Процес авторизації споживача та його активності на сайті наведено на рис. 13.8.



Рисунок 13.8 – Алгоритм роботи на сайті

Окрім цього, на сайт можна буде додавати інформацію про різноманітну нову продукцію, більш оперативно інформувати покупців про можливі зміни в процесі роботи підприємства за рахунок підключення інтернет-розсилки.

По-третє, такий спосіб організації роботи дозволить частково вирішити проблеми з дебіторською заборгованістю на підприємстві за рахунок переведення споживачів на систему часткової передплати, адже замовлення до виконання буде прийнято лише у випадку часткової передплати за замовлення. Покупцеві буде відсилатися інвойс, який від має передплатити хоча б частково.

Інформація про інтернет-центр буде розміщена на основному сайті підприємства.

Таким чином, створення інтернет-центру є цілком обґрунтованим, тому розглянемо витрати, які будуть понесені при відкритті подібного магазину.

Враховуючи, що проект планується до реалізації на території України, всі розрахунки будуть проведені в національних одиницях валюти, тобто в гривнях.

Сума витрат складе 12 000 грн на створення сайту «під ключ», до цих витрат вже включені витрати на оформлення договірних відносин (300 грн), оформлення домену сайту (com.ua – 700 грн за перший рік використання – до цих витрат входить доменне ім'я та проплата хостингу), безпосередньо робота програмістів та верстальників сайту – 11 000 грн. Користуватися шаблонними варіантами створення сайту для нашого підприємства неможливо, оскільки ми ставимо за мету саме просування унікального інтернет-ресурсу з унікальним дизайном.

Тож капітальні витрати на створення сайту становитимуть 12 000 грн в перший рік та по 620 грн кожного наступного року за оплату хостингу, тобто користування певним простором в мережі інтернет.

Додаткові витрати на приміщення не потрібні, адже управління сайтом буде здійснювати один з працівників відділу збуту, який буде частково виконувати функції контент-менеджера, або потрібно буде додатково найняти такого спеціаліста.

Контент-менеджер здійснює контроль наповнюваності сайту інформацією, стежить за її відновленням, контролює якість інформації, що надається на сайті, при необхідності поєднує функції системного адміністратора й експерта служби *online* підтримки клієнтів. Контент-менеджер інформує клієнтів підприємства про зміни в укладених угодах, контролює виконання користувачами підписаних угод.

В даному проекті вважається за доцільне провести перенавчання одного з працівників відділу збуту, адже він вже знайомий з роботою підприємства, тож витрати на його перенавчання складуть меншу суму, ніж адаптація нового співробітника на робочому місці. Витрати на перенавчання складуть 1500 грн.

Системний адміністратор буде залучений на умовах неповної зайнятості. Основні обов'язки – усунення неполадок у роботі системи, якщо в цьому буде потреба. Ставка – 0,25 посадового окладу, що становить 750 грн.

Додатково до сайту пропонується змінити структуру інформаційних потоків на підприємстві.

Для цього необхідно створити на підприємстві розгалужену мережеву систему з одночасним доступом користувачів, яким будуть надані певні права, до новоствореної бази даних. Керівництво служби збуту та підприємства в цілому зможе найбільш повно користуватися інформацією з цієї бази даних, в той час як кожному з відділів буде надано доступ лише до частини інформації, що буде зберігатися на сервері.

Таким чином, пропонується скористатися послугами тієї ж компанії, до якої звертаємося для розробки сайту та бази даних.

Загальні витрати на створення бази даних складуть – 8000 грн, при цьому для повного доступу до бази даних необхідно буде створити локальну мережу, а, зважаючи на невисокий рівень технічної оснащеності адміністративного персоналу, локальна мережа буде провідною.

Загальні витрати на її створення складуть – 10 000 грн.

Враховуючи такий обсяг роботи, пропонується системного адміністратора перевести на 0,5 посадового окладу, тобто 1500 грн.

При цьому до витрат на реалізацію проекту додатково закладемо 2000 грн на супутні витрати (розробка форм заявки та реєстраційної фор-

ми, форс-мажорні обставини, оплата понаднормових робітникам, що будуть зайняті проектом, тощо.)

Таким чином, капітальні витрати на впровадження нововведень складуть (табл. 13.8).

Таблиця 13.8 – Капітальні витрати на організаційні зміни

Стаття витрат	Сума, грн
Створення сайту «під ключ»	12000
Оплата хостингу (починаючи з 2-го року)	620
Витрати на перенавчання	1500
Створення бази даних заданої конфігурації	8000
Створення локальної мережі	10000
Оплата праці системного адміністратора, грн/рік	18000
Додаткові витрати	2000
Загалом	51500
Витрати наступних років, грн/рік	18620

Після того, як було обґрунтовано доцільність відкриття інтернет-центру та зміни структури інформаційних потоків на підприємстві, розраховуємо економічний ефект від запропонованих заходів.

Первісні інвестиції та сума інвестицій на наступні роки вже відома з калькуляції в попередньому пункті. Підприємство не має на даний момент вільних коштів, аби профінансувати цей захід, тож пропонується проаналізувати поточні витрати підприємства з метою виявлення можливостей щодо вивільнення окремих коштів, оскільки витрати порівняно з отриманим ефектом є несуттєвими, зважаючи на масштаби роботи підприємства.

Первісні витрати становитимуть – 51 500 грн, витрати кожного наступного року – 18 620 грн.

Тепер необхідно визначитися з очікуваним ефектом від запропонованих заходів. Прогнозується щорічне зростання доходу підприємства за рахунок впровадження запропонованих заходів у розмірі 0,5 % щорічно. При цьому необхідно зазначити, що одночасно зростуть податкові витрати та операційні витрати за рахунок збільшення обсягів виробництва.

За найбільш песимістичними прогнозами лише 15 % приросту доходу складе прибуток від отримання запропонованих заходів з урахуванням витрат та податкових виплат. Тож отримуємо таку динаміку (табл. 13.9).

Таблиця 13.9 – Динаміка приросту доходів/витрат за рахунок запропонованих заходів

Рік	2016	2017	2018	2019
Приріст доходу, тис. грн	381,75	383,65875	385,5770438	387,50493
Приріст прибутку за рахунок впровадження заходу, тис. грн	57,2625	57,5488125	57,83655656	58,125739

У якості коефіцієнта дисконтування прийmemo 15 %, що приблизно перебиває поточну середню ставку депозиту в українському банку, як альтернативного способу оцінки ефективності вкладень.

Розрахунок проведемо в табличній формі (табл. 13.10).

Таблиця 13.10 – Розрахунок показника *NPV*

Показники		2016	2017	2018	2019
Приріст прибутку за роками, грн		57262,5	57548,81	57836,56	58125,74
Витрати за роками		18620	18620	18620	18620
Грошовий потік		38642,5	38928,81	39216,56	39505,74
Коефіцієнт дисконтування		1,15	1,3225	1,520875	1,74900625
Ставка дисконту	15 %				
Первісні інвестиції	51500				
Дисконтований грошовий потік		33602,17391	29435,773	25785,52478	22587,5351
<i>NPV</i>					59911,0069

Даний показник свідчить, що проект прибутковий, а величина $NPV = 59911,01$ грн і показує величину ефекту, який підприємство отримає понад вкладені кошти, навіть з урахуванням коефіцієнта дисконтування та найбільш песимістичного прогнозу.

Додатково розрахуємо показник внутрішньої ставки прибутковості IRR відповідно до формули. Для цього необхідно вибрати два значення коефіцієнта дисконтування $i_1 < i_2$, щоб в інтервалі $(i_1; i_2)$ функція $NPV = f(i)$ змінювала своє значення з позитивного значення на негативне або навпаки. Як коефіцієнти дисконтування візьмемо $i_1 = 115\%$ й $i_2 = 180\%$. Значення показників NPV при даній ставці відсотка рівні відповідно $59911,01$ грн та $-7529,19$ грн відповідно. Підставивши у формулу дані, одержимо:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV(i_1)}{NPV(i_1) - NPV(i_2)} \cdot (i_2 - i_1)$$

$$IRR = 115 + \frac{59911,01}{59911,01 - (-7529,19)} \cdot (180 - 115) = 172,74\%$$

Ця цифра показує верхню границю допустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої робить проект збитковим. Таким чином, проект є дуже прибутковим, тож його необхідно прийняти для реалізації.

Показник індексу рентабельності PI визначимо за допомогою формули:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}}{IC}$$

PI даного проекту складає $1,16$.

Цей показник характеризує величину прибутку на одиницю витрат інвестованого капіталу, тобто на 1 грн повертається $1,16$ грн, тож цей проект є дуже вигідним і за цим показником.

Таким чином, розрахувавши основні показники ефективності реалізації проекту, можна констатувати, що, окрім додаткових ефектів, наприклад, залучення додаткових споживачів, поширення інформованості споживачів про продукти підприємства, побудови карти споживачів за регіонами України, ми також отримуємо значний економічний ефект від запропонованих заходів. При цьому, зважаючи на масштаби роботи заводу, ця

пропозиція є недорогою та ефективною, особливо у наш час сучасних технологій і переходу до онлайн співпраці B2B та B2C. Сучасні торговельні компанії намагаються максимально виводити бізнес на інтернет-платформи, роблячи його більш доступним для широкого кола споживачів, в тому числі і за кордоном.

Додатковою опцією такого інтернет-центру може стати його переклад на англійську мову аби зробити доступним для зарубіжних партнерів. Цей крок може стати початком виходу на зовнішні ринки та шляхом до укладання нових контрактів із зарубіжними партнерами.

Створення такого інтернет-магазину дасть можливість підприємству скоротити витрати на контрактні відносини та спростить процедуру спілкування зі споживачем.

Одночасно з відкриттям нового інтернет-магазину пропонується провести часткову реструктуризацію підприємства та ввести до його структури відділ маркетингу. Це зумовлено тим, що на пострадянських підприємствах часто функції відділу маркетингу перекладають на відділ збуту, в той час як їхні функції є принципово розбіжними.

13.7. Створення нового відділу маркетингу

Відкриття нового відділу маркетингу змінить структуру підприємства таким чином: безпосередньо заступнику директора з комерційних питань буде підпорядкований відділ маркетингу. З урахуванням його досліджень відділ збуту та відділ експедиції будуть формувати систему замовлень. При цьому система маркетингової інформації на підприємстві потребуватиме корінних змін, оскільки масив даних, що потрібний для аналізу, відділ маркетингу буде отримувати з різних відділів:

- 1) з економічного відділу буде стікатися інформація про наявні вільні кошти на даний момент та поточний фінансовий стан підприємства;
- 2) з виробничих відділів – інформація про потенційні зміни у структурі виробництва продукції;
- 3) з відділу збуту – інформація про поточний стан роботи зі споживачами.

На даний момент підприємство витрачає незначні кошти на маркетингові заходи, хоча воно працює з товаром масового попиту та повинно оперативно реагувати на зміни на ринку. Структура витрат на підприємстві виглядає таким чином (рис. 13.9).

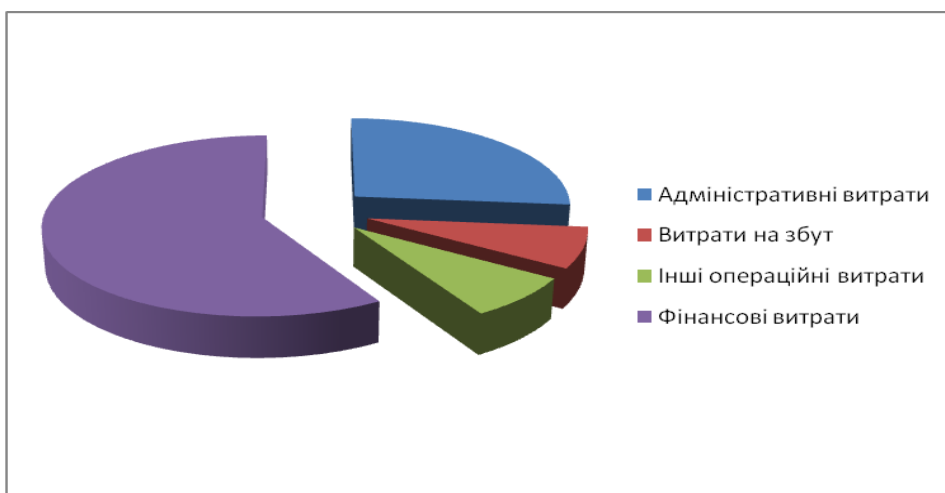


Рисунок 13.9 – Структура витрат підприємства ДП «ХЗШВ»

Така структура для підприємства, що займається товаром масового попиту, не доцільна, тож необхідно провести реструктуризацію витрат зі збільшення частки витрат на маркетинг та збут, частково скорочуючи витрати на утримання адміністративного персоналу.

Скорочення адміністративних витрат може бути здійснене за рахунок кількох заходів:

1. Оптимізація структури кадрів на підприємстві та зменшення витрат на оплату праці.
2. Перехід на нове більш енергозберігаюче обладнання.
3. Зменшення витрат на утримання адміністративних будівель та споруд, здача окремих адміністративних приміщень в оренду чи суборенду, що дозволить вивільнити додаткові кошти.

В даному підпункті розглядається маркетинговий відділ як засіб просування товару на ринок, тож зупинимося більш детально на цьому.

Так, першочерговим завданням новоствореного відділу маркетингу буде проведення ребрендингу шампанського та його позиціонування на ринку. На даний момент підприємство не застосовує агресивної маркетин-

гової політики, використовуючи застарілі методи роботи на ринку, що використовуються для алкогольної продукції в цілому.

При цьому серед основних завдань новоствореного відділу маркетингу можна виділити такі:

1. Проведення ринкових досліджень щодо можливостей ребрендингу товару за окремими категоріями споживачів та видами шампанських вин.

2. Проведення сегментування споживачів на основі проведених досліджень (цей крок необхідний при формуванні нового брэнда, адже маркетингові зусилля мають бути спрямовані на привертання уваги не аудиторії в цілому, а окремих споживачів, що можуть бути зацікавлені у придбанні продукції).

3. Визначення цільової аудиторії або цільової групи, щодо яких буде застосовуватися новий канал маркетингової інформації.

4. Проведення позиціонування на ринку, зважаючи на виявлені слабкі і сильні сторони товару та на основні характеристики цільової аудиторії.

5. Проведення «польових» досліджень щодо ефективності запропонованих заходів.

6. Вивчення потенційно можливих каналів передачі маркетингової інформації та визначення їхньої ефективності. Ранжування отриманого ефекту всіх заходів дозволить обирати найбільш ефективні та доцільні за даних умов розвитку підприємства.

7. Розробка програми впровадження маркетингових заходів та залучення працівників різних відділів до співпраці, наприклад, участі у виставках тощо.

У новостворений відділ маркетингу пропонується на першому етапі найняти два висококваліфіковані маркетингологи. В подальшому пропонується збільшити штат працівників відділу до п'яти чоловік. Але, зважаючи на кризовий стан на підприємстві та брак коштів, таке збільшення можливе лише через кілька років. Тому для конкретного формування брэнда продукту та проведення рекламної кампанії пропонується залучити сторонніх спеціалістів (маркетингову агенцію), яка за рахунок досвіду роботи на ринку збереже ДП «ХЗШВ» від витрат за рахунок можливих помилок при охопленні ринку.

Витрати на створення відділу маркетингу зі строками їх реалізації складуть:

1. Введення нової посади в штатний розклад – 2 місяці (такий строк зумовлений необхідністю узгодження цього кроку з вищим керівництвом, адже підприємство знаходиться у державній формі власності). Витрат практично не передбачається, адже ця робота входить до посадових обов'язків працівників відділу кадрів.

2. Пошук та найм двох кваліфікованих маркетологів – строк 2 місяці. Витрати: розміщення вакансії в системі інтернет – наприклад, на сайтах, rabota.kh.ua, www.rabota.kharkov.ua, www.work.ua, job.ukr.net. Розміщення вакансій на цьому сайті є безкоштовним, а проведення співбесід з потенційними працівниками є обов'язками відділу кадрів, тож суттєвих витрат на цей пункт також не передбачається.

3. Оформлення приміщення. Для нового відділу планується виділити одне з пустих приміщень адміністративного корпусу. Калькуляція на ремонт приміщення та його обладнання технічними засобами така (табл. 13.11).

Таблиця 13.11 – Калькуляція на ремонт та обладнання приміщення

Стаття витрат	Сума, грн
Косметичний ремонт	3000
Офісне обладнання (стілці, столи, шафи тощо)	2650
Два комп'ютери та оргтехніка	12800
Всього	18450

4. Заробітна плата працівників нового відділу маркетингу повинна бути встановлена у межах середньоринкової, тож пропонується у розмірі 4500 грн.

Таким чином, витрати на створення відділу маркетингу складуть 18 450 грн + 9000 грн щомісячно на заробітну плату (не враховуючи витрат на ЄСВ).

Найбільш популярним брендом ДП «ХЗШВ» є «Советское шампанское», але, згідно із чинним законодавством, воно має бути переіменоване,

тому потрібно дослідити можливості щодо його переіменування та переходу від розвитку бренда продукту до створення бренда підприємства.

В очах потенційних споживачів продукції будь-яка продукція ДП «ХЗШВ» має асоціюватися з якісним та порівняно недорогим напоєм, адже на даний момент структура ринку шампанських вин показує, що більшість з виробників акцентують увагу саме на торговій марці виробника, а не продукті. Це дозволяє розширювати асортимент виробів, при цьому не витрачаючи значних коштів на позиціонування товару на ринку. Адже споживач активно відреагує на новинку від відомого йому бренда.

Тож першочерговим завданням відділу маркетингу є саме проведення досліджень та створення нового бренду продукту. За строками на це відділу маркетингу відводиться чотири місяці, після чого необхідно буде провести «польові» дослідження, вартість яких складе в середньому 16 000 грн (ціни взяті на рівні середньоринкових серед маркетингових агентств м. Харкова).

Ще одним комплексним заходом є боротьба з фальсифікатами, які значним чином впливають на імідж виробника. Для цього пропонується використовувати голографічні наклейки на кожній із пляшок шампанського як на рис. 13.10.



Рисунок 13.10 – Приклад голограми

Замість літери G на етикетці можна буде внести логотип ДП «ХЗШВ», який підтверджуватиме, що споживач отримав продукцію саме

Харківського заводу шампанських вин. При цьому одночасно можна провести кілька довідкових передач про боротьбу з фальсифікатами та на прикладі пляшки шампанського виробництва ДП «ХЗШВ» розповісти, як перевірити, що у вас у руках справжній товар, а не фальсифікат. Така непряма реклама дозволить значною мірою підвищити популярність серед покупців, які прагнуть придбати справжній товар та відчувають, що виробник також турбується про їхній добробут.

Вартість подібного голографічного рисунку становить в середньому на ринку 250 грн за 1000 штук. При цьому можна звернутися до будь-якого агентства як в Харкові, так і за його межами і замовлення буде доставлене по Україні безкоштовно. У ціну 250 грн при замовленні від 100 000 штук входить і розробка оригінального дизайну голограми. Зважаючи на обсяги роботи підприємства, укладання такого договору є цілком виправданим, адже за великих регулярних обсягів замовлення цей захід збільшить собівартість пляшки шампанського вина лише на 25 коп.

Також необхідно розглянути можливість диференціації продукції та випуску нового виду шампанського – сидру у кегах. Але для даної пропозиції повинен бути розроблений окремий бізнес-план та проведені масштабні маркетингові дослідження, адже введення нового виду упаковки потребує значних втрат як на просування товару, так і на внесення змін до технологічної лінії, тому необхідно дуже обережно, зважаючи на кризовий стан підприємства, підходити до такої пропозиції.

З метою широкого охоплення ринку пропонується після розробки нового бранда товару провести агресивну маркетингову кампанію з метою просування харківського шампанського на ринок.

Для цього пропонується використати такі маркетингові канали:

АТЛ-заходи – заходи щодо розміщення реклами у прямих джерелах інформації, таких як:

1. Телебачення (Атв/к, використовуючи НТН новини, Харківські новини.) Для зйомки відеоролика пропонується скористатися послугами Харківського агентства TV Indoor: створення рекламного ролика у цій агенції коштує від 3000 грн. Пропонується зняти три такі відеоролики різної спрямованості для різної цільової аудиторії. Тож загальна їх вартість становить

тима близько 10 000 грн. Розміщення на телебаченні – близько 9500 грн на місяць.

2. Преса. Видання – Азакциз (тираж 24 600), «Виноfest» (тираж 25 200), «ВиноГрад» (тираж 15 700), «Галерея напунков» (тираж 18 500), газета «Харьков на ладонях» (тираж 264 700 безкоштовної розсилки). Вартість однієї статті становить близько 2000 грн. Таких статей пропонується розмістити близько 12, тож кошторис становитиме 24 000 грн.

3. Рекламні ролики на радіо (Європа-плюс, Авто-радіо, Алла-радіо, Ретро FM, які є найбільш популярними серед населення старше 25 років). Середня вартість ролика (20 сек, шість розміщень на день – пакет на місяць) коштує в середньому 6000 грн.

4. Найбільш популярним є також розміщення рекламного ролика на Youtube. Таке розміщення безкоштовне.

Загальна сума рекламної кампанії на рік становитиме (табл.13.12).

Таблиця 13.12 – Вартість рекламної кампанії

Стаття	Вартість на місяць, грн	Сума за рік, грн
Створення роликів	10 000	10 000
Розміщення на телебаченні	9500	114 000
Преса	24 000	24 000
Ролики на радіо	6000	72 000
Розміщення на Youtube	безкоштовно	безкоштовно
Всього		220 000

Також пропонується участь у виставках та різноманітних заходах з одночасною дегустацією товару. При цьому одним з найбільш ефективних способів реклами для шампанських вин є спонсорська участь у різних заходах, що супроводжуються фуршетом, на яких п'ється шампанське. Це гарний спосіб привернути увагу споживачів таким методом і якщо їм сподобається шампанське, вони з радістю придбають це шампанське в магазині.

Калькуляцію участі в такому заході наведено в табл. 13.13.

Таблиця 13.13 – Кошторис участі у виставці-дегустації

Стаття витрат	Сума, грн
Пошук партнерів для участі у виставці	1500
Укладання договору (супутні витрати)	1000
Витрати на перевезення	від 300
Вартість шампанського (50 пляшок)	від 3500 (залежно від марки та типу заходу)
Виготовлення кольорових буклетів про продукцію ХЗШВ	від 3000 за 1000 шт.
Всього	9300

Планується брати участь у трьох таких дегустаціях на місяць, тож сукупні витрати на рік складуть – 334 800 грн.

Ще одним заходом в запропонованому комплексі є залучення до співпраці нових дистриб'юторів. Для розширення обсягів реалізації продукції в цих регіонах проводиться пошук якісних дистриб'юторів, які повинні відповідати таким критеріям:

1. Платоспроможність (наявність позитивної платіжної історії при роботі з іншими виробниками).
2. Наявність у «портфелі» у дистриб'ютора провідних виробників алкогольної продукції, що дозволяє їм працювати з максимальною кількістю торгових точок.
3. Наявність сильної торговельної команди.
4. Робота з широкою активною клієнтською базою, яка має оптово-роздрібні ліцензії на торгівлю алкогольною продукцією.

Одним з прикладів ефективної організації роботи з дистриб'ютором є раціональна політика просування продукції ДП «ХЗШВ» на споживчий ринок за рахунок концентрації вагової частки відвантажень на ТОВ «Землемір-проект». Воно відбувається в обмін на проведення даним покупцем ряду заходів щодо організації збуту продукції заводу за свій рахунок, а саме:

- дослідження ринку (одержання платних висновків компаній, які надають аналітичні дані по ринку алкоголю за вказаними територіями (ак-

тивна клієнтська база, наявність якісних дистриб'юторів, їх фінансова стабільність, наявність ефективної торговельної команди);

– організація ефективної логістики продукту і несення ризиків, пов'язаних з нею (утримання складських приміщень, найм автотранспорту, списання бою при транспортуванні);

– несення ризиків фінансових втрат або затримки платежів при роботі з національними мережами, яким притаманний факт наявності значної дебіторської заборгованості та значних термінів відстрочки;

– підбір та утримання ефективної торговельної команди регіональних і територіальних менеджерів у всіх регіонах України (виплата заробітної плати з гнучкою системою бонусування за виконання поставлених завдань);

– проведення маркетингової підтримки продукту на ринку (надання знижок дистриб'юторам на територіях, що «розвиваються», підтримка проведення акцій в торгових точках, плата за «вхід» в мережі, надання спеціальних цін для мереж, «оплата полиці»). Таким чином, загальний кошторис маркетингової кампанії становитиме (табл. 13.14).

Таблиця 13.14 – Загальний кошторис маркетингової кампанії

Стаття витрат	Сума, грн на рік
Витрати на створення відділу маркетингу	126 450
Голограми (на 1 млн пляшок)	250 000
Рекламна кампанія	220 000
Участь в дегустаціях	334 800
Всього	931 250

13.8. Відкриття нового торговельного відділу

Також для роботи з дистриб'юторами безпосередньо на заводі пропонується впровадити новий торговельний відділ. Його структура наведена нижче (рис. 13.11).



Рисунок 13.11 – Структура торговельного відділу ДП «ХЗШВ»

На рис. 13.11 показанено:

NSM – національний менеджмент з продажів;

RSM – регіональний менеджмент з продажів;

DSM – дивізіональний менеджмент з продажів;

TMM – територіальний менеджмент з продажів;

ASM – трейд-маркетинговий менеджер.

Процес створення та роботи нового відділу також буде проводитися в кілька етапів:

1. Створення повноцінного торговельного відділу з чисельністю не менше 34 чоловік з висококваліфікованих менеджерів з продажів з досвідом роботи не менше п'яти років.

Набір торговельного персоналу проводитиметься на конкурсній основі. Для створення умов, які б допомогли залучити висококваліфікованих фахівців у сфері торгівлі, необхідно надати їм умови оплати праці (в рамках середньої заробітної плати для аналогічних категорій працівників нинішнього ринку праці даної сфери діяльності) в розмірі:

- не менше 6 тис грн. для ASM;
- не менше 10 тис. грн для RSM, КАМ;
- не менше 12 тис. грн для DSM;
- не менше 15 тис. грн для NSM.

Необхідно розробити гнучку систему мотивації для торговельної команди, яка матиме декілька рівнів бонусування за поставлені цілі, – від мінімально фіксованої ставки – до здобуття максимально можливого розміру заробітної плати.

2. Побудова мережі дистрибуційних компаній по регіонах, які відповідатимуть таким критеріям:

- платоспроможність;
- наявність в «портфелі» провідних виробників алкогольної продукції;
- наявність сильної торговельної команди;
- робота з клієнтами, які мають ліцензії для оптової і роздрібно торгівлі алкогольними напоями й максимальне покриття території.

3. Підписання контрактів з національними торговельними мережами: АТБ, МЕТРО, Сільпо, ФОЗЗІ, Брусничка, Альянс-маркет, Велмарт, Велика Кишеня, Екомаркет, Новус, Варус, Амстор, Білла, Ашан, Караван, Наш Край, Фуршет, Вопак, Таврія В.

Для проведення даного обсягу робіт необхідно ввести в штат торговельного відділу менеджера по роботі з крупними ритейлерами національного і локального значення, який повинен мати досвід роботи в даній сфері, а також володіти необхідними комунікаціями в таких мережах, знати специфіку роботи з ними.

4. Пошук можливостей проведення різноманітних трейд-маркетингових заходів, що спрямовані на збільшення обсягів та якості продажів, виведення на ринок нових торговельних марок та нових видів продукції.

Для реалізації даного заходу необхідно закласти у фінансовий план підприємства таку статтю витрат, як витрати на просування продукції і збут не менше 15 % від планового обсягу реалізації продукції. Дані кошти витратяться на проведення трейд-маркетингових заходів, які розроблятимуться ТММ спільно з RSM, КАМ, DSM і після узгодження з NSM і керівництвом заводу (директор, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з фінансових питань):

- акція у форматі «x + 1»;
- мотивація торговельної команди дистриб'юторів;
- цінові акції;
- створення та участь у фінансуванні фокусної команди на дистриб'юторах;
- оплата введення нових SKU в значимий роздріб, мережі локальні і національні;
- оплата ретробонусів (рібейта) при роботі з торговельними мережами і т.д.

Буде встановлений багаторівневий і всесторонній контроль за цільовим використанням маркетингового бюджету.

5. Розробка якісно нових видів продукції, які раніше не випускалися заводом, захоплення нових ніш в торговельному просторі харчових продуктів України.

Починаючи з квітня 2015 року, завод ввів в асортимент продукції, що випускалася, кардинально нові види – безалкогольні сильногазовані напої (лимонад, мохіто) і сидр яблучний в кегах. У стадії розробки випуск сидру яблучного в пляшці 0,75 л у трьох кондиціях (напівсолодкий, солодкий, напівсухий).

У стадії реєстрації і здобуття дозвільних документів знаходяться напій винний 6 % обертів, який теж планується вивести на ринок та активно розвивати в найближчі 3–5 років.

Також планується установка лінії для розливу столової води різного ступеня газациї, безалкогольних сильногазованих напоїв в ПЕТ пляшки,

що забезпечить рівне завантаження виробничих потужностей, персоналу, надходження оборотних коштів, дозволить відійти від сезонності попиту на продукцію заводу і забезпечить рівну роботу підприємства протягом року, а також істотно розширить ринок збуту продукції у різних напрямках.

б. Інтенсивне освоєння зовнішньоекономічного простору, вихід на зарубіжний ринок з новими видами продукції, продовження співпраці з уже існуючими партнерами і пошук нових.

Планується переорієнтація з ринку Російської Федерації на ринок Євросоюзу, США й інших країн далекого зарубіжжя. Для цього вже зроблені перші кроки з розробки і реєстрації нових видів продукції, як наприклад, винний напій, запит на який отриманий від нашого партнера із США Black Sea Imports Inc. (USA).

Таким чином, загальна структура нагальних заходів щодо реформування підприємства наведена на рис. 13.12.

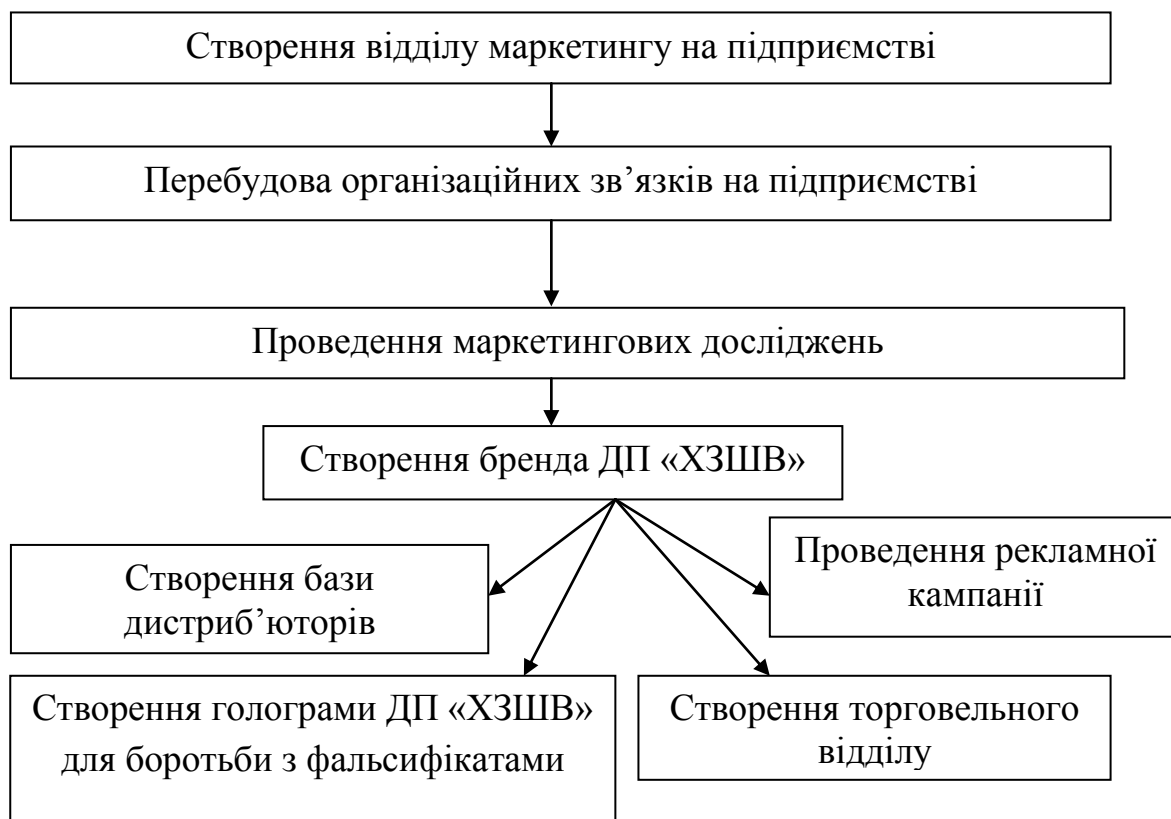


Рисунок 13.12 – Складові реформування підприємства

Створення такого торговельного відділу потребує окремих додаткових розрахунків, оскільки його бюджет залежить від багатьох факторів.

Але, зважаючи на запропоновану раніше маркетингову кампанію, підприємству все одно необхідно буде створювати нову мережу дистриб'юторів та торговельний відділ для забезпечення швидкого обслуговування зростання обсягів продажів.

Зважаючи на можливості підприємства, запропоновані заходи можна реалізувати протягом року. Нижче наводимо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

У середньому прогнозується приріст доходу у розмірі 0,5 % від реального обсягу реалізації минулого року, що складе 381,75 тис. грн. Відповідно зростуть і видатки на ПДВ на акцизний збір (98,25 тис. грн.), тож чистий дохід складе: 283,5 тис. грн. При цьому цілком закономірно прогнозується і збільшення витрат на виробництво 189,46 тис. грн. Всі розрахунки було проведено за результатами 2015 року. Таким чином, загальний приріст доходу становитиме 94,04 тис. грн.

Порівнюючи з кошторисом витрат на рекламну кампанію, за найпесимістичнішим прогнозом ми через рік повертаємося до точки беззбитковості маркетингової кампанії. Але, за прогнозами експертів, довгостроковий ефект від реалізації цих заходів дозволить значним чином підвищити популярність продукції ХЗШВ на ринку України та за кордоном, особливо у поєднанні з інтернет-центром. В майбутніх періодах прогнозується значно більший приріст обсягів продукції, що дасть можливість частково погасити кредиторську заборгованість, а додаткові кошти, які перевищуватимуть обсяг беззбитковості, будуть спрямовані на погашення відсотків за кредитом в кожному періоді.

Порівнюючи отримані дані, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо маркетингової стратегії є виправданими.

13.8. Оптимізація структури основних фондів

Наступною пропозицією є оптимізація структури основних фондів підприємства.

Так, на даний момент, як вже вказувалося вище, однією з основних проблем підприємства є те, що на капітальне переобладнання йдуть переважно кошти, що вивільняються завдяки амортизації обладнання та споруд.

Знос будівель з кожним роком стає все більшим, однак при цьому підприємство продовжує нести постійні витрати на утримання цих основних фондів.

Так, на балансі підприємства знаходяться основні фонди, чия вартість з урахуванням зносу становить 18 613 тис. грн. Та на даний момент з урахуванням недовиконання плану з виробництва продукції та недозавантаженості виробничих потужностей на підприємстві, на балансі підприємства є основні фонди, якими воно не користується:

1. Будинок по вул. Сериковська (гуртожиток).
2. Головний корпус, чия споруда використовується неповністю.
3. Адміністративний корпус цеха розливу.
4. Головний корпус цеха розливу.
5. Депо.
6. Бомбосховище.
7. Бензоколонка.
8. Бензоколонка.
9. Заправка.

Зважаючи на це, пропонується оптимізувати структуру основних фондів, але для кожної з позицій вжити окремі заходи.

Гуртожиток пропонується продати (але це можливо лише за переходу підприємства в приватну власність) або здати в оренду окремі приміщення першого поверху під офіси або інші об'єкти нежитлового фонду. На даний момент в Харкові вартість 1 м² приміщення становить в середньому 110 грн на місяць. Однак це ціни для приміщень з ремонтом, тож пропонується встановити ціну оренди на рівні 70 грн за 1 м², але з вказівкою того, що приміщення потребує ремонту та пропонувати ці приміщення в довгострокову оренду – мінімум 1,5–2 роки. Лише у цьому випадку орендарі будуть зацікавлені у проведенні ремонту у приміщенні.

Для цього пропонується здавати в оренду 15 кімнат площею від 15 до 23 м², загальна корисна площа в такому випадку становитиме: 254 м², у грошовому вираженні щомісячні платежі за оренду будуть становити 17 780 грн. Річний орендний дохід складе – 213 360 грн. Враховуючи масштаби роботи підприємства, такий дохід не є високим, однак це дозволить покрити витрати на утримання гуртожитку на балансі підприємства протя-

гом року. У разі ж продажу будівлі підприємство може розраховувати на значний одноразовий дохід, адже 1 м² жилої площі в будівлі на даний момент в м. Харкові коштує не менше 6000 грн.

Аналізуючи потенційні можливості підприємства щодо модернізації основних фондів, найбільш актуальним є переведення в житловий фонд адміністративного корпусу цеху розливу загальною площею 4737 м². На даний момент на 5-му поверсі цієї будівлі знаходиться лабораторія, всі інші поверхи є незадіяними. При цьому, зважаючи на те, що ця будівля є адміністративною, то її утримання значним чином переобтяжує статтю «Адміністративні витрати», про що вже згадувалося вище. Тому її реалізація та виведення з нежитлового фонду у житловий дозволить вивільнити достатню частину грошових коштів, аби частково погасити кредиторську заборгованість, відсотки за якою є однією з вагомих статей витрат підприємства, через які воно не працює достатньо прибутково. Переведення будівлі з нежитлового фонду у житловий пропонується згідно з діючим законодавством.

Зважаючи на складнощі у процедурі оформлення документів з переведення будівлі з нежитлового фонду у житловий, пропонується реалізувати будівлю на аукціоні або самостійно знайти покупця на дану будівлю серед будівельних компаній, що працюють на ринку Харківського регіону.

На даний момент, як вже вказувалося вище, витрати фірм на оренду приміщень складають від 70 до 100 грн за м² на місяць. Підприємство може здавати в оренду приміщення площею 4052,7 м². Загальний щомісячний дохід від такої площі становитиме 283 689 грн (у розрахунок береться найнижча ціна оренди за квадратний метр у місті Харкові).

Витрати на ремонт приміщення потребують більш детальної калькуляції, та за розрахунковою вартістю ремонт будівлі не становитиме більше 600 000 грн. При цьому ці витрати можуть бути не одноразовими, тож можна спочатку відремонтувати перший поверх та вивчити попит на таку оренду. Можливо, потенційний орендар забажає платити меншу орендну плату, але за умови здійснення ним ремонту приміщення самостійно.

Впроваджуючи ці два заходи паралельно з проведенням маркетингових заходів, можна констатувати, що навіть з урахуванням витрат на по-

шук орендарів та оформлення договірних відносин можна повністю окупи-ти весь бюджет маркетингової кампанії.

Всі ж інші споруди, зважаючи, що вони знаходяться на території державного підприємства, буде достатньо важко здати в оренду, тому необхідно поступово виводити їх з балансу підприємства та віддати за договором на демонтаж, аби скоротити витрати на їх утримання, або продати у разі, якщо підприємство вийде з державної форми власності.

13.9. Впровадження логістичної системи на основі аутсорсингу

Ще однією пропозицією є оптимізація логістичних процесів на підприємстві. Однак цю функцію пропонується віддати на аутсорсинг, аби скоротити витрати на створення власної логістичної служби. Організуючи відносини з постачальниками, підприємству з кожним роком треба все більше орієнтуватися на сучасні форми співпраці (табл. 13.15).

Таблиця 13.15 – Форми співпраці з постачальниками

Сфера співпраці	Форми співпраці	
	традиційні	сучасні
Організація взаємовідносин	Усунення протиріч	Конструктивна співпраця
Строки постачань	Короткий цикл обслуговування	По мірі готовності
Згода про постачання	Нерегулярні одиничні замовлення	Ексклюзивні контракти
Ціна ресурсів	Ставка на разове погодження (разова ціна)	Пріоритет довгострокової співпраці (глобальні ціни)
Якість придбаних цінностей	Невизначені фільтри при прийманні	Довіра, самосертифікація
Доставка вантажу	Рідкі крупні партії	Часті партії невеликих розмірів
Канали зв'язків	Пошта, телефон	Комп'ютерні мережі, мобільний зв'язок
Взаємний обмін інформацією	Рідкий	Спільні проекти, візити на підприємства

Аналіз діяльності підприємств, які зробили ставку на сучасні форми співпраці з постачальниками, дозволяє спрогнозувати ефективність впровадження даного заходу:

- скорочення часу між замовленням товару і його вивантаженням на складі завдяки довірі і наявності мобільного зв'язку і комп'ютерної мережі;
- покращення системи знижок для підприємства за рахунок довгострокової співпраці;
- можливість скорочення запасів за рахунок доставок частими невеликими партіями.

Логістична служба допоможе удосконалити процеси зберігання товарів і вдосконалення менеджменту матеріалів.

Основний принцип раціонального складування – ефективно використання обсягу зони зберігання, забезпечення оптимального вибору системи складування і насамперед складського обладнання.

Функціонування складу супроводжується витратами трудових і технічних ресурсів. Знизити ці витрати можна шляхом розділення всього асортименту на групи, що потребують більшої кількості переміщень, і групи, до яких звертаються досить рідко. Розміщення названих груп товарів в різноманітних зонах складу дозволить мінімізувати кількість переміщень на складі.

За кожною товарною групою на складі треба закріпити постійне місце зберігання, пристосоване до даного різновиду. Це додасть чіткості роботі складу, дозволить встановити строгий порядок розташування товарних груп, а також дозволить швидко маневрувати вантажній техніці під час відвантаження продукції. Штабелі пустої тари слід зберігати на відкритій території біля складу. За оцінкою органів контролю складських відвантажень це дозволить уникнути зайвих перевезень на складі і прискорити час вантажно-розвантажувальних робіт на 10–15 %.

Для прискорення процесу відвантаження рекомендується домовитися з постійними клієнтами про збір і зворотні доставки (можливо під час наступного замовлення) порожніх товароносіїв (піддонів ящиків). Відвантаження складських вантажних одиниць разом з піддоном без перекладки ящика (листа, бухти) на машину дозволить скоротити на 50–60 % час для таких вантажних робіт і зменшити витрати на завантаження машини приб-

лишно на 30–40 %. Це приведе до загального прискорення процесу відвантажень на 20–30 % і загальної економії на вантажних роботах на 10–15 % (не кожне замовлення можна відвантажити разом з тарою). Для удосконалення логістичних процесів, пов'язаних з доставкою матеріалів на склад і їх подальшим відвантаженням на замовлення клієнтів, рекомендується використовувати віртуальне складування. Суть стратегії віртуального складування полягає в здійсненні прямих поставок від постачальника, обходячи склад нашої організації. Виконання цієї стратегії можливе тільки у випадку володіння точною інформацією про кількість і місце розташування запасів товарів у постачальників і наявності замовлень клієнтів. Це дозволить підприємству заощадити на складських вантажно-розвантажувальних роботах і виключити з собівартості витрати на доставку товарів на наш склад. Окрім цього, знизиться завантаженість вантажних процесів на складі.

Для уникнення простоїв автотранспорту у другій половині дня і часткового розвантаження першої половини дня (на яку припадає майже 70 % замовлень з доставкою) рекомендується ввести на підприємстві окремий тариф оплати доставок: на оплату замовлень до 12-ї години і після 12-ї. Якщо трохи знизити тарифи на доставку товарів в менш завантажену частину робочого дня, то це дозволить замовникам заради економії коштів заздалегідь планувати інтервали і строки поставок, намагаючись замовляти доставки в більш дешеву частину дня. Наявність двох тарифних планів дозволить не тільки розвантажити процес відвантаження товарів і виконання замовлень з доставками в першу половину дня, але й задовольнити і зберегти клієнтів, котрі віддали перевагу знижкам перед замовленнями «раніше».

Укладаючи договір з фірмою, що надає логістичні послуги, підприємство може користуватися всіма перевагами аутсорсингу: економія витрат на власний відділ, побудова логістичних каналів професіоналами, що мають досвід у цій сфері, запобігання помилок у логістичних каналах, можливість користування транспортними коридорами, через які вже працює агенція, та ін. Але серед найбільших переваг необхідно виділити те, що у будь-який момент можна відмовитися від послуг цієї фірми, якщо виявиться, що ДП «ХЗШВ» не отримує очікуваного ефекту. Переваги оптимізації логістичних операцій також очевидні, особливо з урахуванням одночасного впровадження їх до системи інтернет-центру для контролю за переміщенням запасів.

Пропонується користуватися послугами компаній, що надають послуги з логістики операцій на підприємстві на основі системи аутсорсингу. Цілком очевидно, що найбільшою перевагою використання подібного роду системи є можливість укладання контракту лише на певний період часу, тож у разі виявлення неефективності логістичних операцій компанія може відмовитися від послуг аутсорсера. Оцінювати ефективність логістичних операцій достатньо важко, оскільки спершу необхідно визначитися з обсягами робіт, що будуть передані аутсорсеру.

На поточний момент на українському ринку аутсорсинг стрімко розвивається, особливо серед підприємств, що займаються виробництвом та торгівлею товарами широкого збуту. Аналіз ринку аутсорсингу логістичних операцій показав, що на даний момент надаються такі послуги:

- транспортно-експедиційні послуги (включають повну координацію вантажних перевезень);
- послуги з митного оформлення (передбачають роботу безпосередньо з митними органами у регламентованому правовому полі);
- послуги складу (організація складського комплексу, обладнання складу відповідно до необхідних норм, ведення всіх складських операцій від імені клієнта);
- координація процесу закупівель (пошук постачальників, упаковка / перепакування товарів, складування);
- комплексні послуги (комплексний аутсорсинг, в ролі компанії-підприємця виступає єдиний логістичний оператор, що виконує всі перелічені функції).

У нашому випадку пропонується використати аутсорсинг у сфері транспортно-експедиційних послуг та у сфері митного оформлення товарів.

Зважаючи на збільшення цін на паливо, використання транспортно-експедиційних послуг може дати суттєвий ефект за рахунок використання кривої досвіду та кривої масштабу. Так, утримання власного автопарку вимагає суттєвих витрат на утримання приміщення автопарку, забезпечення справної роботи машин, їх періодичний техогляд, штат працівників-водіїв та експедиторів. Порівнюючи витрати на обслуговування власної системи транспортно-експедиційних послуг з аутсорсингом, можна стверджувати, що в перспективі такі послуги можуть дати значну економію не

лише за рахунок економії витрат на утримання автопарку, але й за рахунок використання більш ефективних методів та шляхів транспортування.

При цьому під контроль компанії будуть передані дані про обсяги замовлень через інтернет-центр компанії, тож логістична компанія зможе контролювати переміщення товарів та витрати на перевезення. Це є дуже актуальним, оскільки експерти свідчать, що витрати на транспортне обслуговування українських компаній можна скоротити в середньому до 24 % за рахунок використання логістичного аутсорсингу.

Структура роботи з аутсорсером на всіх етапах здійснення процесу перевезення буде виглядати таким чином:

1. До системи в інтернет-центрі надходить замовлення на поставку певної партії товару.
2. Оператор центру уточнює дату, коли партія буде готова.
3. Оператор відправляє відповідь представнику аутсорсера щодо очікуваної дати виготовлення замовлення та кінцеву точку доставки товару.
4. Аутсорсер розраховує маршрут та надає транспорт для завантаження, враховуючи час, необхідний для відвантаження товару.
5. Відбувається безпосередня доставка товару.

Аналогічно відбувається процедура з використання послуг митного оформлення. Маючи доступ до загальної бази даних замовлень, аутсорсер самостійно підготує пакет документів для митного оформлення товарів, маючи на руках всі відомості про партію товару. Оцінити кількісно ефект в рамках даної пропозиції достатньо важко, оскільки використання лише експертних оцінок не дасть суттєвого ефекту. Причому на перших місяцях роботи подібна співпраця навряд чи покаже високий коефіцієнт ефективності через стратегічну спрямованість заходу. Послуги логістичних компаній відносно недешеві на українському ринку, однак за рахунок якості наданих послуг і швидкості виконання замовлень з урахуванням синергетичних ефектів та можливості відмовитися від послуг аутсорсера в будь-який момент, пропозиція заслуговує на більш детальний розгляд та прийняття у комплексі з організацією інтернет-центру. Адже для багатьох зарубіжних компаній подібний комплексний захід вже довів свою ефективність.

ГЛОСАРІЙ

База даних PIMS – модель стратегічного аналізу, що у перекладі означає «вплив ринкової стратегії на прибуток». Є змістовною базою даних про великі промислові корпорації і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації.

Бортове табло (*Tableau de bord*) – система, яка об'єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів підприємств. Показники поділяються на функціональні і цільові, між якими визначаються причинно-наслідкові зв'язки.

Бюджетування – це процес підготовки, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, напрямками діяльності, підрозділами чи центрами відповідальності.

Бенчмаркінг – концепція постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації.

Бізнес-стратегія – це план окремо взятого виду підприємницької діяльності. У стратегії бізнесу знаходить висвітлення розроблена керівництвом програма кроків і підходів для досягнення високого рівня виробництва конкретної галузі підприємництва. Відповідальними за її розробку є: генеральний управляючий (директор) організації (рішення щодо конкурентної переваги зазвичай схвалюються головними керівниками).

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосується 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.

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Вертикальні ланцюжки цінностей – використовуються для комплексного аналізу мікросередовища організації та об'єднують увесь процес виробництва й розподілу продукції, як ланцюжок цінностей постачальників на початку, так і ланцюжок цінностей кінцевих споживачів або дистриб'юторів наприкінці.

Горизонтальна диференціація передбачає приблизно однакову ціну товару, споживачі якого мають однаковий середній рівень доходу.

Довгострокове планування – це планування, що базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє. Основою довгострокового планування були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості.

Ділова (конкурентна) стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) цілі або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Економічний потенціал підприємства є характеристикою можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу.

Екстраполяція – поширення встановлених у минулому тенденцій на майбутній період.

Завдання – це роботи, серія робіт або частина роботи, які повинні бути виконані заздалегідь встановленим способом і в обумовлені терміни.

Збалансована система показників (*Balanced Scorecard*) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб враховувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони здійснюють на функціонування та розвиток підприємства визначальний вплив.

Інвестиційні стратегії – це стратегії формування інвестиційного портфеля, які сприяють розвитку діяльності організації або спричиняють її скорочення.

Квантове вимірювання досягнень (*Quantum Performance Measurement*) – модель, розроблена для оптимізації продуктивності організації. Вживані показники – «Істотні знаки» – повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу. Аналіз проводять за рівнями організації, процесами, окремими робочими групами або працівниками.

Ключові фактори успіху – це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин та одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середній по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям у певній сфері або напрямку діяльності. Величина, інтегральна по відношенню до конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу, і є їх адитивною функцією з ваговими коефіцієнтами.

Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус) – це становище, яке підприємство займає у своїй галузі, на певному сегменті

ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків порівняно з іншими підприємствами.

Конкурентний потенціал – потенційна можливість (поточні передумови) організації зберігати або збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

Конкурентоспроможність – здатність організації приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення прибутковості в короткостроковому періоді над середньостатистичною прибутковістю у відповідній сфері бізнесу.

Концепція рушійних сил припускає, що є параметри зовнішнього середовища, зміни яких визначають напрям та інтенсивність галузевих змін.

Концепція McKinsey 7S – модель втілення стратегії та організаційного розвитку. Концепція визначає сім факторів, необхідних для реалізації стратегії та успішного впровадження організаційних змін: ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна будь-якої з них веде до зміни всіх інших.

Концепція «Катерпіллар» – передбачає застосування фінансових і нефінансових показників; облік таких показників, що випереджають, і таких, що запізнюються. Найбільша увага фокусується на зв'язку (сьогодні-завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки з боку витрат).

Концепція «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett Packard Deutschland) – концепція формується на вивченні і вирішенні проблем учасників виробничого процесу, описує процеси між підрозділами організації та задає параметри виміру процесу. Показники оцінюються за трьома напрямом: витрати, якість, продуктивність.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Критерій системний – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості параметра СЗГ, як

системи факторів і шляхів її досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії або заходу) з точки зору внеску цього параметра в досягнення загальної мети організації.

Критерій локальний – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконанні певної стратегії чи заходу з точки зору їхнього внеску у формування системного критерію.

Ланцюжок цінностей (М. Портера) – це ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, який починається із забезпечення сировиною й триває в процесі виробництва частин і компонентів, складання й випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Маркетингові стратегії – стратегії, що охоплюють діяльність організації в таких сферах: збут, ціноутворення, просування, ринкові стратегії, товарні стратегії та стратегії якості.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників.

Матриця Бостонської консультаційної групи – метод, який дозволяє приймати рішення стосовно вкладень на довгострокову перспективу в організаціях, які виробляють різні продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи зростання й різні частки ринку.

Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» (пузиркова діаграма) розроблена консультаційною компанією McKinsey для організації «Дженерал Електрик» (*MacKinsey and Company, General Electric*). Позиціонування СЗГ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі.

Матриця Д. Абеля – тривимірна модель для вибору бізнесу. Критеріями вибору нового бізнесу повинні стати: групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?); потреби покупців (ринку), (Що?); технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару (Як?).

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи: вдосконалення діяльності, товарна експансія, ринкова експансія, диверсифікація.

Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little – модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 15 (20) квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію.

Модель Shell / DPM – двофакторна матриця спрямованої політики розмірності 3×3 , призначена для оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт – ринок) привабливість.

Модель Хофера-Шендела – модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. Застосування цієї моделі дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку.

Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) – модель ґрунтується на чотирьох перспективах: обслуговування споживачів і ринку; управління реалізацією стратегії і розвитком; підвищення ефективності діяльності; посилення впливу власників і розширення самостійності працівників.

Модель «вимірювання досягнень за версією “Ернст & Янг” – розглядаються складові стратегії розвитку організації (її цілі) та їх критичні фактори успіху. У кожного рівня організації – свій критичний фактор успіху з відповідними йому показниками.

Модель «Ділове вікно управління» (Business Management Window) – орієнтована на стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах.

Модель «ДжАйКейс» (Case) – поєднує фінансові й нефінансові показники. Основною метою є досягнення підприємствами сільського господарства статусу виробника світового класу.

Модель «вимірювання досягнень підприємств сервісу» (*Performance Measurement in Service Business*) – концепція управління, спрямована на формування типу організації, виходячи з кількості показників (детермінант), що визначають його результативність в кожній сфері.

Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

Місія – це сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, відносини з іншими соціально-економічними суб'єктами; чітко виражена причина існування організації на ринку.

Метод диверсифікації дозволяє знизити портфельні ризики за рахунок різноспрямованості інвестицій.

Метод «галузевої конкуренції» (п'ять сил за М. Портером) – це аналіз факторів прямого впливу, що формують рівень галузевої конкуренції: суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі; потенційне входження нових конкурентів; спроби компаній інших галузей розширити коло споживачів своїх товарів-замінників; торговельна міць і «важіль» постачальників факторів виробництва; торговельна міць і «важіль» покупців продуктів галузі.

Організація як об'єкт стратегічного аналізу – відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Організаційна культура – власна система цінностей організації, сукупність основних переконань, сформованих самостійно, освоєних чи розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а отже, передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем.

Операційна стратегія підприємства – система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному у виробничій та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової; розробляється для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів).

Політичні стратегії – це стратегії, що визначають ставлення організації до різних політичних груп: *стратегія ігнорування* (неприйняття, відсутність реакції на політичні зміни); *стратегія урахування політичних інтересів*, коли організація займає активну політичну позицію; *стратегія створення стратегічних альянсів* – постійний пошук спільних політичних союзників, уклада різного роду угод.

Повнота редуції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Програма – це комплекс заходів, спрямований на реалізацію вибраної стратегії або стратегічної задачі, збалансований за термінами, виконавцями і ресурсами.

Проект – це вкладення матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату в певний термін.

Піраміда ефективності – модель, побудована на основі набору фінансових і нефінансових показників, розбитих на дев'ять блоків (ринок, фінанси, задоволення клієнтів, інновації і навчання, продуктивність, якість, час постачання, виробничий цикл, втрати).

Розробка стратегії – це поверхневе проектування, інтуїтивне бачення та послідовне навчання; трансформація, збереження становища. Розробка стратегії повинна застосовувати індивідуальне пізнання і соціальну, спільну та конфліктну взаємодію; повинна включати аналіз і програмування залежно від того, що потребує оточуюче середовище.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються (перспективні підрозділи) або звідки забираються (мало- або безперспективні підрозділи) ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Ресурсозабезпечуючі стратегії – це набір принципів положень, які дозволяють організації ефективно розподіляти ресурси та вибирати найбільш вигідних постачальників. Ця стратегія дозволяє оцінити стратегічну незалежність організації від конкурентної сили постачальників.

SMART (SMART)-характеристика – це аббревіатура таких п'яти характеристик цілей: *Specific* (ясність, точність і конкретність), *Measurable* (кількісне вираження), *Achievable* (досяжність), *Related* (співвідноситися зі стратегією та місією організації), *Time-bound* (визначені на шкалі часу за термінами їхнього досягнення).

СВОТ (SWOT)-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

СТЕП (STEP або PEST)-аналіз – це аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

СПЕЙС (SPACE)-аналіз – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій.

Сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій.

Стратегічна зона господарювання – окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід, що характеризується певним попитом на продукцію, для виготовлення якої необхідна відповідна технологія.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) – самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.

Стратегічне бачення – погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності.

Стратегічне управління – вид управління організацією підприємством, організацією тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнуч-

ке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Стратегічний план – програма, яка спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу та враховує те, що конфліктне і постійно змінюване ділове й соціальне середовище робить постійні коректування неминучими.

Стратегія – це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії.

Стратегічні одиниці бізнесу – незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів та особливих ринкових завдань.

Стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг й однаковими методами.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження

процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій шляхом встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічний сегмент – напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманою в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу.

Стратегічна карта BSC – наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових. Згідно з Р. Капланом і Д. Нортонем, стратегічна карта цілей розглядається в чотирьох взаємопов'язаних головних складових: фінансовій, клієнтській, внутрішній й складовій навчання та розвитку.

Стратегія (за проф. Чандлером) – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Стратегія концентрованого зростання – стратегія, що пов'язана зі зміною продукту (чи) ринку. Організація або веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку, або переходить на новий ринок.

Стратегія посилення позиції на ринку, при якій організація робить усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.

Стратегія розвитку ринку – це стратегія, при якій організація веде пошук нових ринків для вже існуючого продукту.

Стратегія розвитку продукту – це стратегія, що припускає вирішення завдань зростання за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному організацією ринку.

Стратегія інтегрованого зростання – це стратегія бізнесу, що пов'язана з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Зазвичай, організація може вдатися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі і якщо в той саме час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція назад) – це стратегія, що спрямована на зростання за рахунок придбання або поси-

лення контролю над постачальниками. Організація може або створювати дочірні структури, що будуть здійснювати постачання, або придбати організації, що вже здійснюють постачання.

Стратегія вертикальної інтеграції (інтеграція вперед). Виражається в зростанні організації за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між організацією та споживачами, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли організація не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над конкурентами.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає зміцнення її конкурентного потенціалу за рахунок ослаблення конкурентної сили постачальників і споживачів.

Стратегія диференціації оснований на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більшу кількість споживачів з різними потребами.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону його діяльності; припускає включення у портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу за допомогою: придбання організацій; створення організацій «з нуля»; створення спільних організацій.

Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку й використанні додаткових можливостей (виробництва нових продуктів), що вкладені в існуючому бізнесі. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, що вкладені в освоєному ринку, використовуваній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування організації.

Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії організація повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно непов'язаних продуктів, які б використовували (уже) наявні можливості

організації (наприклад, у сфері постачань). Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім уже виробленому продуктові.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних із уже виробленими, що реалізуються на нових ринках.

Стратегія зв'язаної диверсифікації припускає наявність істотних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу, що в нього входять.

Стратегія незв'язаної диверсифікації базується на зниженні ризику в цілому окремої сфери бізнесу, що знаходиться в портфелі, має між собою слабкі стратегічні відповідності.

Стратегія зростання – характерна для підприємств, що функціонують у галузях, які динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства), має на увазі щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації.

Стратегія обмеженого зростання передбачає встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.

Стратегія інновацій припускає отримання конкурентних переваг за допомогою створення принципово нових товарів або технологій, або задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новим способом.

Стратегія ліквідації здійснюється тоді, коли організація не може вести подальший бізнес та означає повний розпродаж активів і матеріальних запасів організації.

Стратегія скорочення припускає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу; передбачає встановлення рівня поставлених цілей нижче досягнутого у минулому.

Стратегія «збору урожаю» припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується до безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи

під час «збору врожаю». При реалізації даної стратегії організація переводить свою ринкову частку у фінансові ресурси.

Стратегія «відсікання зайвого» полягає в тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу.

Стратегія мінімізації витрат передбачає встановлення оптимального значення обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу), просування і збуту (маркетинговий ефект масштабу).

Стратегія фокусування припускає обслуговування вузького сегмента споживачів, що характеризується особливими потребами.

Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління, що дозволяють досягти цілі організації.

Синергія – це ефект цілісності. Стратегія враховує можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Система «КАНБАН» (у перекладі з японської – «карта») – являє собою першу реалізацію «тягнучих» мікрологістичних систем у виробництві, на впровадження якої від початку розробки в організації Toyota пішло близько 10 років. У системі поєднуються особливості системи «вчасно в термін», зокрема, малий розмір запасу й окремі виробничі одиниці.

Технологічні стратегії – стратегії діяльності організації, що спрямовані на отримання конкурентних переваг за рахунок володіння патентами, ноу-хау, ліцензіями. Передбачає постійні дослідження та розробку новітніх технологій і товарів.

Екологічні стратегії – стратегії проведення різних заходів щодо захисту навколишнього середовища, збереження природних ресурсів, випуску екологічно чистої продукції, тобто діяльність, спрямована на захист живої природи в цілому та в місці розташування організації.

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

Функціональні стратегії – це управлінський план ведення справ у конкретній функціональній сфері організації (маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом, наукові дослідження та ін.). Відповідальними за її розробку є: функціональні керівники (рішення зазвичай схвалюються керівниками комерційної одиниці).

Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Цілі – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність; це бажаний стан системи або результат її діяльності, який досягається у межах деякого інтервалу часу.

Цілі траєкторні припускають визначення загального напрямку розвитку, у них відбиваються найбільш загальні (системні) питання. Як правило, траєкторні цілі – довгострокові.

Цілі точкові формулюються з урахуванням досягнення конкретного кінцевого результату. Траєкторні і точкові цілі тісно пов'язані з поняттям довгострокових і короткострокових цілей. Як правило, точкові цілі – короткострокові.

Школи стратегій – реакції дослідників і керівників організацій, що успішно діють насамперед, на зміни зовнішнього середовища. Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії організації.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Алгоритм побудови стратегічної карти цілей 335, 353

Аналіз

– СВІТ (SWOT) 6, 39, 142, 173–174, 181–187, 192, 240, 390

– СПЕЙС (SPACE) 6, 146–151, 167, 444

– ПЕСТ (PEST) 6, 116, 127, 374, 444

Б

База даних PIMS 436

Бенчмаркінг

– асоціативний 162

– витрат 162

– внутрішній 162

– зорієнтований на конкурентів 162

– процесу 162

– стратегічне 146, 162

Бізнес-стратегія 46–47

Бортове табло 436

Бюджетування 11–13, 252, 354–356, 397, 436

В

Виняткова компетентність 176

Виробнича синергія 276

Вимірювання досягнень

– за версією «Ернст & Янг» 294, 319–320, 328, 332, 441

– підприємств сервісу 325–326

Внутрішня складова стратегічної карти цілей 335, 346–348, 353–361

Г

Горизонтальна диференціація 437

Д

Дерево цілей 106, 437

Диверсифікація 50, 376, 382

Диференціація 54, 62, 118, 231, 437

Ділове вікно управління 294, 321, 332, 441

Ділова стратегія 55

Довгострокове планування 14, 437

Е

Екологічна стратегія 129

Екстраполяція 37, 437

Ефект синергії 47, 276, 282, 285

З

Загальні компетенції 176

Загроза 174, 182, 205

Збалансована система показників

здатності 6, 294, 297, 354, 391, 438
Зовнішнє середовище 30, 103, 116, 438

І

Ініціативи (стратегічні проекти або програми) 35, 55, 181, 307
Інформаційно-інноваційний синергізм 276

К

Квантове вимірювання досягнень 294, 438
Ключові фактори
– конкурентоспроможності 121
– успіху 6, 116, 121, 213, 227, 438
Корпоративна стратегія 43, 46, 439
Конкурентна
– стратегія 55
– перевага 7, 44–45, 55, 107, 146
Компетенції 25, 173, 176, 438
Концепція
– «Катерпіллар» 439
– «Хьюлетт-Паккард» 323, 439

Л

Ланцюжок створення цінності («ланцюжок цінностей») 177
Локальний критерій 198, 201

М

Маркетинговий
– синергізм 276
– стратегії 416
Матриця
– можливостей 182
– загроз 173, 182
– Бостонської консультаційної групи (БКГ) 440
– McKinsey 198, 211
– балансу життєвого циклу 198, 224, 441
Метод
– складання профілю середовища 173, 183
– «галузевої конкуренції» 442
Міжособистісний синергізм 276
Місія 22, 37, 76, 79, 81, 442
Модель
– «Продукт – ринок» І. Ансоффа 198, 208
– Shell / DPM – матриця спрямованої політики 198, 218
– Хофера-Шендела 441
– «7S-McKinsey» 255
– Лоренца Мейсела 316, 329
– EP2M 317, 329
– «ДжАйКейс» 294, 324, 331, 441

Н

Навички 8
Навчання й розвиток стратегічної карти цілей 335–346, 348, 353

О

Оперативні стратегії 51
Оперативний синергізм 276
Організаційна культура 180, 442

П

Піраміда ефективності 314, 443
Повнота редукції 107, 443
Політичні стратегії 53, 443
Портфельний аналіз 199, 443
Принципи бенчмаркінгу 159, 161
П'ять сил конкуренції
(за М. Портером) 116, 132

Р

Ресурсозабезпечуючі стратегії 53, 444
Реалізація розробленої стратегії 245
Ринкова можливість 181
Розподіл ресурсів 45, 268, 443
Рушійні сили змін у галузі 116

С

Синергія 41, 46, 276, 288, 449
– збуту 276
– інвестування 276, 292
– управління 276
Система 16, 70, 108, 173, 449
Системний критерій 201
Стиль 83, 138, 181, 238, 256
Стратегія 9, 22, 41

– «відсікання зайвого» 52, 449
– вертикальної інтеграції, що йде вперед (інтеграція вперед) 50, 447
– горизонтальної інтеграції 50, 447
– диверсифікованого зростання 50
– «збору врожаю» 52, 449
– зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція назад) 50, 446
– лідерства за витратами 41, 57
– ліквідації 52, 448
– концентрації (сфокусована) 65
– концентрованого зростання 446
– скорочення 52, 448
– скорочення витрат 52, 208
Стратегічне
– група конкурентів 152, 445
– карта цілей (СКЦ) 6, 294, 335, 338
– контроль 245, 258, 445
– планування 16
– управління 8, 20

Т

Тривимірна матриця Д. Абеля 198, 208
«Тягнуча» мікрологістична система КАНБАН 189, 449

Ф	(<i>SMART</i> -технологія) 90, 102
Фінансова	
– стратегія 335, 337, 449	
– синергізм 276	
– складова (СКЦ) 6, 294, 338	
Фокусування 57, 449	
Функціональна	
– стратегія 41	
– бенчмаркінг 146, 162	
Ц	
	Цибулина цілей 102
	Ціль 11, 450
	Цільові значення 306, 356
	Цінності 22, 90, 177, 255
Х	
Характеристики цілей <i>SMART</i>	Ш
	Школи стратегій 32, 450

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / М.В. Володькина. – Київ : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
2. Василенко В.А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство : возможности для будущего процветания / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством : Графічне моделювання : навч. посібник / В.Г. Герасимчук ; Київський нац. економічний ун-т. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 440 с.
6. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Юристъ, 2002. – 416 с.
7. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
8. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент : учебник для ВУЗов / Н.Ю. Круглов, М.И. Круглов. – М. : Из-во РДЛ, 2003. – 464 с.
9. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для ВУЗов / А.Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
10. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Генрих Лемке. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2006. – 400 с.
11. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
12. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.

13. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2001. – 688 с.
14. Наливайко А.П. Теорія стратегії організації. Сучаний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
15. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
16. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – Київ : Кондор, 2003. – 196 с.
17. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
18. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; пер. с англ. И. Минервина. – М. : «Альпина Паблицер», 2011. – 454 с.
19. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. – СПб : Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с.
20. Стратегический менеджмент: учебник ; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
21. Гарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посібник / Н. Гарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Картбланш ; Київ : Кондор, 2008. – 288 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов, Г.Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2002. – 512 с.
23. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А.В. Череп, А.В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

Додаткова література

24. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.

25. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО Типография «Новости», 2000. – 256 с.
26. Аранжин В.В. Использование модели 7-S для анализа проблем управления персоналом в организации / В.В. Аранжин // Современные научные исследования и инновации. – 2015 – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: <http://web.snauka.ru>.
27. Головки Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головки, С.В. Сагова ; за ред. М.В. Кужельного. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.
28. Гордон Ян. Целевая конкуренция / Ян Гордон ; пер. с англ. С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова. – М. : Вершина, 2006. – 368 с.
29. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособ. / Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – Київ : МАУП, 2002. – 192 с.
30. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – 3-е изд. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
31. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособ. / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
32. Менеджмент для магистров : учеб. пособ. ; под ред. д.е.н., проф. А.А. Епифанова, д.е.н., проф. С.Н. Козьменко. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
33. Минцберг Г. Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2000. – 336 с.
34. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю організації : навч. посібник / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна ; за ред. проф. Ш. Піддубного. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
35. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
36. Пивоваров И.С. Стратегический менеджмент холдинга / И.С. Пивоваров. – СПб : Печатный двор, 1994. – 172 с.

37. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку організації в умовах кризи : монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків : Видавничий Дім «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.
38. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Векант Рамасвами ; пер. з англ. М. Сливоцького. – Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.
39. Управление по результатам / Санталайнен Т., Воутилайнен З., Поренне П., Ниссинен Й. ; пер. с финск. – М. : Прогресс, 1988. – 320 с.
40. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски ; пер. с англ. А.А. Шапошниковой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
41. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І.В. Смолін. – Київ : Київський торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
42. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учебник / В.С. Соловьев. – Ростов-на-Дону : Феникс; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
43. Стратегическое планирование : учебное пособие ; под ред. проф. А.Н. Петрова. – СПб : ГУЗФ, 2003. – 200 с.
44. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева и М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
45. Тренев Н.Н. Стратегическое управление : учеб. пособ. для вузов / Н.Н. Тренев. – М. : Приор, 2000. – 288 с.
46. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : учеб. пособ. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
47. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси ; пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб : Питер, 2001. – 384 с.
48. Стратегическая гибкость / Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2005. – 384 с.
49. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты : электронный учебник / Р.Х. Холл. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.

50. Швайка Л.А. Планування діяльності організації : навч. посіб. / Л.А. Швайка. – 4-те вид., стер. – Львів : Новий світ-2000, 2010. – 268 с.

51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – Київ : КНЕУ, 2001. – 232 с.

52. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – 2-е изд. – СПб : Питер, 2009.

53. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1990. – 384 с.

Фахові періодичні видання

54. Вісник КНТЕУ : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.knteu.kiev.ua/visnik.php>.

55. Економіст : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/index.html.

56. Наука и инновации : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://innosfera.org>.

57. Проблемы теории и практики управления : : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.uptp.ru>.

58. & Стратегии : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.strategy.com.ua>.

59. Форбс Украина : журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://forbes.ua/>.

60. Российский журнал менеджмента. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.rjm.ru> . 26 Internet – джерела

61. Интернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://management.com.ua>.

62. Сайт Бостонської консультаційної групи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bcg.com>.

63. Сайт консультаційної фірми «Мак – Кінзі». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mckinsey.com>.

Навчальне видання

КРАСНОКУТСЬКА Наталія Станіславівна

КАБАНЕЦЬ Ірина Анатоліївна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

для студентів економічних спеціальностей

Роботу до видання рекомендував проф. В.А. Міщенко
Відповідальний за випуск проф. Н.С. Краснокутська

Редактори: Л.А. Пустовойтова,
М.П. Єфремова

План 2017 р., поз. 42

Підп.до друку 13.03.2017 р. Формат 60x84 1/16.

Папір друк. №2. офсетний.

Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. ____.

Наклад 50 прим. Зам. № Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ „ХП”.

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 від 10.07.2004 р.

61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Поліграфічна організація та її адреса

Друкарня НТУ «ХП». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2