

Анотація дисципліни

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому, успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. А це, власне, і є проблематикою його (підприємства) стратегії.

Отже, практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії. Тому студенти під час вивчення курсу повинні ретельно опрацювати теоретичні основи даного курсу.

Стратегія дає можливість підприємству вирішувати в комплексі низку проблем, пов'язаних з: цілеспрямованою переорієнтацією на випуск нової продукції; розширенням чи скороченням номенклатури та асортименту традиційної продукції; впровадженням та використанням ефективніших технологій; формуванням стратегічного потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; перебудовою виробничої та організаційно-економічної структури; розвитком спеціалізації і кооперації; диверсифікацією діяльності; розвитком маркетингу; удосконаленням організаційної структури управління тощо, тобто з чинниками, які визначатимуть діяльність та сприятимуть позитивному розвитку підприємства в досить тривалому періоді.

Стратегія як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства дозволяє: визначати і порівнювати цілі розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей; організовувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення його цілей.

Зарубіжні, у більшій мірі, та вітчизняні підприємства, у меншій мірі, мають певний досвід формування і реалізації стратегій свого розвитку, який постійно поповнюється і оновлюється.

Головна мета курсу "Ділова стратегія підприємства" - надання знань про теоретичні засади, інструментарій та методи розроблення стратегій "підприємства. У тому числі, конкретними цілями вивчення курсу є: засвоєння студентами сутності й особливостей концепцій категорії "стратегія підприємства", а також питань практичного застосування стратегії, як інтегрального підходу та комплексного інструменту, для організації, і стимулювання діяльності підприємств щодо досягнення їх довгострокових цілей існування; закладення основ знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формулювання стратегій, як систем забезпечення ефективного функціонування підприємства у динамічному ринковому середовищі; ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом застосування стратегічного аналізу та менеджменту.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання: вивчити методологію розроблення стратегії підприємства і вибору стратегічних альтернатив; набути навички стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни; оволодіти методами портфельного аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем.

Предметом даного курсу є методологія формування стратегій підприємства.

Зміст дисципліни розкривається в наступних темах:

1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.
2. Стратегічний контекст підприємства.
3. Визначення місії та цілей підприємства.
4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.
5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.
6. Стратегії бізнесу підприємства.
7. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства.
8. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
9. Корпоративна стратегія підприємства.

10. Методи формування стратегії розвитку підприємства.
11. Альтернативність у стратегічному виборі.
12. Декомпонування корпоративної стратегії.
13. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

СТРА ТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ,
ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

"Того, хто не бачить труднощів в перспективі,
чекають близькі неприємності"

(Конфуцій)

Поняття категорії "стратегія"

* **Економіка підприємства** - це система забезпечення раціонального господарювання на підприємстві. А в інформаційній інтерпретації економіка підприємства-це система забезпечення обміну інформацією на підприємстві щодо обороту його ресурсів і продуктів (щодо раціонального та ефективного використання ресурсів і виробництва, обміну, розподілу продуктів підприємством). Для забезпечення довготривалого стабільного ефективного господарювання, тобто ефективного використання ресурсів та обміну продуктів, підприємство, в рамках своєї економіки як системи забезпечення раціонального господарювання повинно формувати та використовувати **певну інформаційну систему прийняття перспективних рішень**. Ця система прийняття рішень, а у подальшому здійснення відповідних заходів та дій, стосується вибору: а) перспективно ефективних, з точки зору майбутнього успіху, напрямів бізнесу; б) типів конкурентної поведінки щодо протидії конкурентам на ринках та в галузях діяльності і щодо здобуття достатньо сильної ринкової позиції в обраних сферах і секторах бізнесу; в) напрямів розвитку бізнесу в цілому та окремих його секторів; г) принципової форми організації (конфігурації) бізнесу в цілому, яка б дозволила підприємству, враховуючи його можливості, ефективно працювати в перспективі, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми. Тобто, підприємству для успішного тривалого господарювання і розвитку необхідно навчитися визначати лінію довгострокової поведінки і розробляти певний загальний сценарій довгострокового розвитку та діяльності; **спрямований на перспективу системний план рішень і дій концептуального характеру щодо вибору сфери (галузі) та напрямів бізнесу, місця (позиції) на ринках діяльності, технологій (задоволення потреб і виробництва), конкурентної поведінки (способів протидії конкурентам та забезпечення конкурентної переваги) на ринках (ресурсів і продуктів) і в галузі (галузях) обраного бізнесу підприємства**. І як показує господарська практика малих, середніх і, тим більше, великих підприємств (переважно закордонних), в динамічних конкурентних умовах ринкового середовища **без окреслення і оцінки перспективних ніш в бізнесі (перспективних з точки зору успіху, сфер, зон господарювання), без визначення і використання потенційних переваг, без визначення і запобігання потенційних загроз в бізнесі, без вироблення і дотримання цілісного комплексного концептуального (що стосується лише життєво важливих для підприємства аспектів його діяльності та**

розвитку) **системного плану намірів і, відтак, напрямів довгострокового розвитку бізнесу, ефективного ведення господарської діяльності на підприємстві протягом тривалого періоду часу є практично неможливим завданням, нездійсненою метою.** Відтак, для того, щоб успіх у бізнесі був можливий, підприємство змушене виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є його **стратегією.**

Отже,
/ забезпечення раціонального і ефективного /
/ господарювання на підприємстві на протязі /
/ тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки /
/ можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу /
/ підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів /
/ (оптимальних для даного підприємства з позицій досягнення /
/ ним успіху в перспективі), враховуючи можливості та загрози /
/ зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, /
/ сильні й слабкі сторони. Конкретно, мова йде про необхідність для за- /
/ безпечення успіху в бізнесі в тривалому періоді, *по-перше*, окреслення /
/ альтернативних варіантів рішень менеджменту підприємства щодо можливого /
/ позиціонування підприємства за такими параметрами (напрямами): а) сфера
^ (галузь) бізнесу; б) рівень глобалізації (чи спеціалізації) бізнесу; в) ринки
(ресурсів та
/ продуктів) діяльності; г) технології (виробництва та задоволення потреб); д)
конкурентна поведінка (способи забезпечення конкурентної переваги) на ринках
і /
/ в галузі бізнесу підприємства тощо. *По-друге*, вибору серед них (серед /
/ альтернативних варіантів рішень за даними позиціями) оптимальних /
/ варіантів для досягнення успіху. Рішення щодо позиціонування /
/ підприємства за даними параметрами (напрямами) поведінки /
/ фактично визначають довгостроковий курс (лінію, траєкторію) /
/ майбутньої діяльності та розвитку підприємства в зов- /
/ нішньому середовищі і складають зміст його "стратегії", /
/ без формування і дотримання якої успіх підприєм- /
/ ства у бізнесі в тривалому періоді є неможливим. /

Хоча, на жаль, в Україні, в сучасних умовах перехідної економіки, з низки об'єктивних причин вітчизняними підприємствами формування (вироблення) стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна *фінансова спроможність підприємств* оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і відсутність фахівців необхідного рівня обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності (формування стратегії розвитку бізнесу) на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях

вироблення своєї стратегії розвитку.

У зв'язку з цим, вважається доцільним вивчення методів і прийомів розробки стратегій підприємства на основі оцінок зовнішнього середовища і наявного потенціалу підприємства.

Отже, вяснимо походження і зміст категорії "стратегія" взагалі і "стратегія підприємства" зокрема.

Обґрунтоване і запроваджене до використання поняття "стратегія" було ще за 500 років до нашої ери в праці китайського філософа Сун-Цу "Мистецтво ведення війни" і, таким чином, на той час стосувалось виключно військового лексикону. В його контексті стратегія являє собою "частину військового мистецтва, яка охоплює питання (процедури) підготовки і проведення військових дій". І в перекладі з грецької "стратегія" - це мистецтво генерала.

Ю. Цезар та Б. Наполеон також застосовували поняття "стратегія" для окреслення процедури підготовки проведення успішних військових дій (операцій).

Довший час це поняття стосувалось і визначало процес планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу низки країн з використанням усіх доступних засобів.

А з 30-х років ХХ сторіччя в США було запроваджена і розвинута *концепція стратегії* як мистецтва управління ресурсами, що започаткувало, відповідно, розробку конкретних *принципів та підходів до формування стратегії*, тобто *науки про стратегію*.

Визначень терміна "*стратегія*" є багато. І це пов'язано з його конкретним застосуванням. В сучасній науковій літературі під "стратегією" розуміють *мистецтво або загальний план здійснення масштабних операцій*, які мають довготривалі наслідки. Цей план охоплює процедури підготовки та організації таких операцій і визначення напрямів використання наявних ресурсів таким чином, щоб за фактично існуючих умов досягти окресленої мети довгострокового характеру. **Отже, можна констатувати, що стратегія - це загальний план проведення роботи, план** з визначення напрямів здійснення діяльності або ще конкретніше, план напрямів раціонального використання ресурсів *шперспективу*.

вж В економіці стратегію розглядають (трактують) як певний комплекс довготермінових заходів (а ще раніше - рішень, вказівок) щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу. А наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення.

Щодо керівництва підприємством термін "стратегія" вперше застосував у 1962 році вчений-економіст А.Чандлер молодший у своїй праці "Стратегія та структура". Необхідність запозичення з військового лексикону категорії "стратегія" щодо керівництва підприємством була зумовлена (обґрунтована ним) тим, що наприкінці 50-их років ХХ сторіччя підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до "воєнних дій", пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, необхідністю боротьби за виживання. Відтак, такі "воєнні дії" потребували теоретичного забезпечення і обґрунтування.

На сьогодні, в менеджменті організації термін "стратегія" тлумачиться як

програма дій, **що** визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також¹ **комплекс процедур** * для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації.

Отже

у вузькому (конкретному) трактуванні економічну стратегію можна розглядати як план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення позитивного ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення. В цьому контексті стратегія і діловий розвиток організації співвідносяться як зміст і форма явища в процесі його розвитку (в даному випадку підприємницької організації чи підприємства). Конкретна ж стратегія виступає інструментом забезпечення ділового розвитку підприємства. Причому, кожен тип розвитку має свою стратегію (стратегічну альтернативу). А вибір стратегії та її реалізація складають основу (основну частину) стратегічного планування.

* Процедура - кілька взаємопов'язаних дій, які доцільно застосовувати у конкретній ситуації.

Відтак, можна констатувати, що стратегія підприємницької організації стосується визначення, у формі певного типу плану, перспективних орієнтирів діяльності (направів бізнесу) та шляхів розвитку організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування змін (розвитку) зовнішнього середовища її існування.

І в такому контексті стратегія охоплює, стосується, спрямована на вирішення двох типів проблем:

- © визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і від-~ повідних їм (продуманих цілеспрямованих) дій;
- ® адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, на чинники, що можуть проявитися) в не детермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

Стратегія фірми в контексті її економічної політики

Поняття стратегії тісно пов'язане з поняттям економічної політики, а точніше впливає з нього. **Економічна політика фірми, в широкому розумінні**, - це окреслення цілей і завдань фірми в економіці (в її економічному житті, в бізнесі, в конкуренції тощо) та методів їх досягнення. **Економічна політика фірми, у вузькому трактуванні**, - це сукупність правил поведінки фірми та стандартних вказівок чи рішень, які треба прийняти на їх. основі, і процедур, які треба здійснити фірмі у їх відповідності в певних (критичних) ситуаціях, що періодично виникають в процесі ведення господарської діяльності

(бізнесу) фірмою, **для адаптації до нових умов і забезпечення їй конкурентних переваг в обраних сферах діяльності.**

А для ефективного функціонування підприємства в умовах динамізму ринкової економіки необхідно, щоб були в комплексі визначені (окреслені) цілі (у нашому випадку - довгострокові) та можливі способи їх досягнення, **оцінені шанси на успіх і загрози**, які можуть виникнути при його (підприємства та його бізнесу) розвитку і **визначені та обрані альтернативні варіанти адаптивних дій.** Тобто, **для тривалого успіху підприємству необхідно враховувати** продумані довгострокові мету і завдання цього підприємства, й обґрунтовувати **концепцію** його альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. А саме, обґрунтовувати та приймати **загальні рішення** щодо вибору напрямів бізнесу (їх ще називають стратегічними економічними елементами - СЕЕ або стратегічними зонами господарювання - СЗГ чи стратегічними позиціями бізнесу - СПБ підприємства); щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його напрями (сектори); щодо вибору напрямів ефективного вкладання і використання тих засобів, які є в розпорядженні підприємства, з позиції врахування можливостей і загроз його зовнішнього оточення та внутрішніх сильних і слабких сторін; щодо протидії конкурентам; щодо того яке місце займати на ринку і в галузі; щодо посилення позицій в галузі та на ринку тощо, які складають зміст стратегії розвитку підприємства.

Відтак, можна констатувати, що стратегія фірми є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає:

^ *принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі;*

> *методи конкуренції та ведення бізнесу, які слід обрати;*

> *вказівки чи рішення, які слід приймати;*

> *процедури, які необхідно здійснити фірмі, для забезпечення в довгостроковій перспективі (на тривалий період часу) конкурентної переваги на ринках і в галузях своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу фірми. І вона (ця стратегічна політика) повинна стосуватися, у першу чергу, рішень обґрунтування (чи вказівок) щодо вибору сфер та напрямків конкурентного використання фірмою належних їй ресурсів (тобто конкурентних сфер та напрямів розвитку бізнесу *) на довгострокову перспективу з*

врахуванням (з оцінкою):

■=> можливостей і загроз, які можуть виникати за обраними сферами та напрямами використання ресурсів, тобто за обраними напрямами діяльності (синоніми - СЗГ, секторами бізнесу, продуктами чи послугами підприємства для конкретних ринків) та розвитку фірми;

■=> сильних і слабких сторін та потенціалу фірми.

* Для означення підприємницької організації у зарубіжній теорії і практиці застосовують термін "фірма", а "підприємство" - загальноприйняте в Україні.

Трактуючи стратегію підприємства в контексті категорії економічної політики як довгострокову адаптивну економічну політику підприємства в зовнішньому середовищі, слід також розглядати економічну політику формування стратегії як сукупність правил та процедур формування стратегії підприємства.

Так економічна політика менеджменту підприємства при розробці і реалізації стратегії передбачає наступні процедури:

- > формулювання (або перевірка) місії підприємства (концепції його бізнесу);
- > формування стратегічних цілей і завдань;
- > аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);
- аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;
- > вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей;
- > розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій; формування загальної стратегії, як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;
- > складання стратегічного плану в якому оформляється весь "стратегічний набір" підприємства для реалізації;
- > складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

Трактування "стратегії фірми"

В сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії підприємства: філософську і організаційно-управлінську. *Філософська концепція* наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства і асоціює її з цілями, цінностями, пріоритетами і напрямками розвитку підприємства. *Організаційно-управлінська концепція* стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку підприємства при досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана

концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки та методами забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства.

У цьому контексті "стратегію фірми" (тут фірма і підприємство розглядаються як синоніми) можна трактувати і власне трактують по-різному, розглядають під різним ракурсом: і як засіб, і як результат (ціль), і як процес (див. рис. 1.1). Це пов'язано з його конкретним застосуванням (даного терміну, даного поняття, даної категорії).

Так, визначення *стратегії як результату* пов'язане з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Трактуювання *стратегії як засобу* пов'язане з інтерпретацією стратегії як (з ототожненням стратегії) плану (програми, сценарію чи моделі) управління стратегічною діяльністю підприємства. *Стратегія як процес* розглядається відповідно як пошук альтернативних шляхів досягнення цілей. *Стратегія як процес* стосується прийняття рішень щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його види (напрями, сектори), який бізнес розвивати, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо.

На нашу думку, слід поєднувати різні концепції та підходи щодо визначення стратегії, так як вони відображають окремі аспекти даної категорії. А акцентувати увагу на окремому трактуванні лише в зв'язку з конкретним застосуванням цієї категорії і розглядом окремих її аспектів чи процедур. Свідченням виняткової складності та багатогранності цієї категорії є існування великої кількості визначень поняття "стратегія підприємства". Але найбільш вдалим, на нашу думку, серед них є такі, що розглядають стратегію фірми як:

- комплекс підходів, рішень і заходів управління в процесі реалізації довготермінових планів фірми;
- комплекс рішень і вказівок довготермінового спрямування в планах діяльності фірми;
- довготерміновий план, сценарій найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення окресленої мети;
- систему стандартних правил поведінки, підходів, рішень, вказівок, процедур і заходів щодо забезпечення конкурентної переваги фірми в різноманітних можливих ситуаціях в обраних напрямках її діяльності на перспективу;
- модель (сценарій) дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку фірми;
- системну концепцію розвитку і діяльності фірми, яка визначає, обґрунтовує, пов'язує і спрямовує її розвиток на перспективу;
- якісно визначений напрям розвитку фірми;
- правила прийняття рішень і вказівки, що спрямовують процес розвитку фірми в майбутньому;

* До речі, конкретний бізнес підприємства - це напрямок чи вид діяльності, уособлений конкретних продуктах чи послугах підприємства, що характеризують його належність до певної галузі з виходом на конкретний ринок.

- філософія, яка визначає цілі, цінності, пріоритети та напрями розвитку фірми.

СТРАТЕГІЯ

Набір правил та процедур прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності

Комплексний довгостроковий план здійснення місії фірми та досягнення її цілей

Узагальнена програма дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії на перспективу

Засіб досягнення мети та орієнтири - цілі, яких прагне досягти фірма

План управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення цілей в довгостроковій перспективі

Управлінські дії щодо досягнення встановлених довгострокових цілей організації

Установлення основних довгострокових цілей та намірів підприємства, напрямків дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей

Комбінація запланованих рішень, вказівок та дій стосовно завоювання нових позицій та адаптація до нових ситуацій в змінному конкурентному середовищі

Діяльність з обґрунтування та визначення напрямів використання ресурсів фірми в довгостроковій перспективі в змінному конкурентному середовищі з метою забезпечення конкурентної переваги на основі врахування та використання сильних і слабких сторін (місць) фірми, можливостей і загроз зовнішнього оточення

Рис. 1.1. Тракткування поняття "стратегія фірми" в економічній науці

Як видно з наведених визначень, **питання стратегії фірми (тут синонім - підприємства) стосується:**

- по-перше, адаптації компанії в майбутньому до змінних умов зовнішнього

конкурентного середовища ринків та галузі діяльності через (шляхом) використання власних переваг та можливостей і усунення загроз та власних недоліків;

- по-друге, спрямування процесу і формування сценарію (моделі) оптимального

використання ресурсів фірми на шляху до досягнення окресленої мети (а

саме, забезпечення конкурентної переваги фірми в обраних стратегічних сферах діяльності (бізнесу) - в так званих стратегічних зонах господарювання (СЗГ)) *на основі складання довгострокових планів* (шляхом планування).

Отже,

*/ можна констатувати, що **стратегія фірми** / (підприємства) стосується довгострокових цілей / фірми (підприємства) і управління їх досягненням на основі[^] / вкладання і реалізації загального плану (сценарію, моделі)^{4^} / адаптивної економічної поведінки та проведення (здійснення) фірмою / структурних, якісних операцій, які охоплюють рішення, вказівки і процедури[^] щодо вибору та організації розвитку бізнесу фірми і використання її ресурсів, таким чином, щоб за фактично існуючих умов та їх можливих змін здобути (досягти) / в перспективі конкурентну перевагу. І вона (**стратегія фірми**), в кінцевому / підсумку, охоплює (виступає як) комплекс (набір) управлінських / рішень чи вказівок щодо напрямів, форм і способів конкурентного / розвитку бізнесу фірми, тобто спрямованих на досягнення / збереження в перспективі конкурентної переваги в / галузях і на ринках її діяльності, в її СЗГ. /*

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, *стратегію підприємства* можна визначити як *комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства*, в якому обґрунтовуються рішення щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори, яке місце займати в галузі та на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі і т. п. Але необхідно констатувати, що на сьогодні загальноприйнятого визначення стратегії підприємства так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії.

Необхідно також звернути увагу на те, що поряд з *поняттям "стратегія підприємства"*, яке стосується процесу формулювання довгострокової мети, цінностей, і намірів підприємства та вибору належних напрямів руху його бізнесу, а також визначення загальних схем залучення і відповідного розподілу ресурсів, які необхідні для досягнення поставленої мети, слід також виділяти *поняття "стратегічне управління"*, яке стосується управління розвитком фірми протягом довготермінового періоду часу, таким чином, щоб максимально використати шанс і можливості та уникати небезпеки, яка виникає в її зовнішньому оточенні.

Еволюція концепції стратегії підприємства

В сучасній економічній науці та практиці трактування і зміст стратегії підприємства в загальному пройшли певну еволюцію (див. рис. 1.2).

Перші трактування стратегії підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкція) його (її) досягнення.

Дана концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми (тут фірма

вживається як синонім слова "підприємство"), які повинні були бути досягнуті протягом тривалого проміжку часу. Після цього складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей (орієнтирів). І стратегія виступала однією з форм реалізації цільового підходу в управлінні.

Отже,
 в традиційному (класичному) розумінні стратегія
 означала детермінований план досягнення конкретної (в процесі
 розвитку даної концепції було уточнено як довгострокової) мети, а вироблення
 стратегії полягало у знаходженні (окресленні) цієї мети і складанні
 гіперліку конкретних заходів щодо її досягнення.

стратегія підприємства

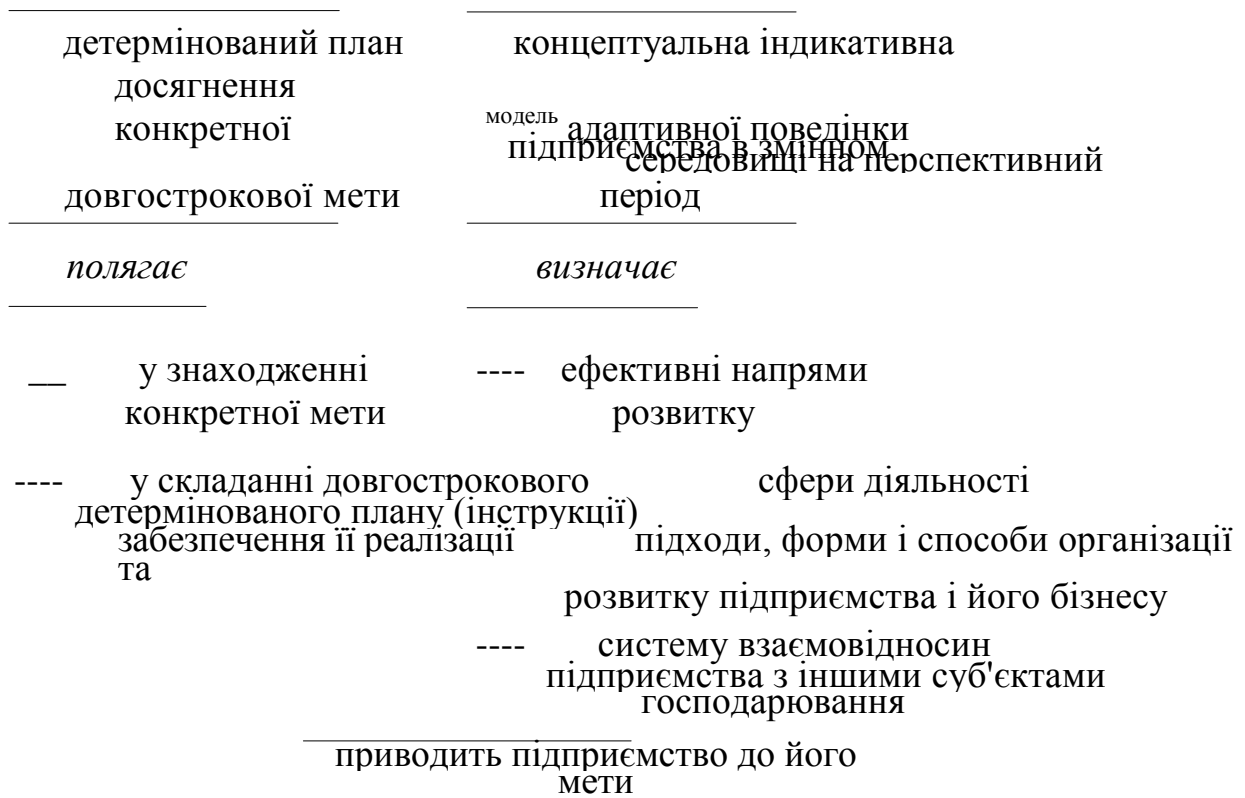


Рис. 1.2. Загальні концепції трактування стратегії підприємства

Така концепція стратегії базувалася на тому факті, що всі змінні у зовнішньому середовищі (стабільність якого розглядалась як незаперечний факт і яке трактувалось як ринок виробника, продавця) і внутрішній структурі фірми були детерміновані, керовані, контрольовані (апаратом управління фірми). А стратегічне управління було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій.

Прикладом даного (детермінованого) типу стратегії може слугувати довгостроковий план виробництва продукції, який встановлює номенклатуру і обсяги виробництва, розподілені за плановим періодом на довгострокову перспективу.

Тут слід відмітити, що на першому етапі трактування стратегії підприємства як результату вона (стратегія) була зорієнтована лише на внутрішні можливості розвитку

підприємства та на поточні результати, що передбачало розробку способів і засобів упорядкування проходження якогось процесу або явища, приведення системи (підприємства) в стабільний (попередній) стан *саме в стабільному середовищі* (адже стабільною система може залишатися лише в стабільному середовищі). За таких умов (якими були відсутність жорсткої конкуренції на ринках і в галузях, ненасиченість ринків, існування ринку виробника-продавця, стабільний і стійкий попит тощо) стратегія підприємства фактично зводилась: або до розробки **бюджетів**, які визначали зміст і послідовність заходів, спрямованих на досягнення *поточних* цілей підприємства; або до **поточних планів, що доповнювались адміністративним та фінансовим контролем**, який був призначений для відслідковування, реєстрації відхилень і створення умов для впровадження коригуючих заходів. Даний *тип трактування стратегій (і як програмного бюджетування, і як способу управління за відхиленнями)* застосовував елементи аналізу та контролю лише внутрішніх факторів підприємства, а зовнішнє середовище розглядалося як стабільна система. Обмеженнями тут виступали: умовність критеріїв оцінки стабільності системи; орієнтація на збереження досягнутого без зазіхань на радикальні зміни; можливість відсікання відхилення, яке пропонує нове, більш ефективне вирішення проблем; неможливість оцінки необхідності та ефективності впровадження довгострокових заходів тощо.

Наступним кроком в еволюції стратегії підприємства на першому етапі її трактування як *результату (мети)* стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства **"від досягнутого"**. На відміну від трактування стратегії, як засобу управління розвитком підприємства **"за відхиленням"**, даний тип трактування стратегії підприємства передбачає застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх факторів підприємства, які впливають на діяльність підприємства і врахування яких або сприятиме, або перешкоджає розвитку підприємства. Власне, на цьому етапі (за такого підходу до трактування стратегії) вона розглядається як інструмент досягнення цілей розвитку підприємства **на перспективу** і постає перед нами **у вигляді довгострокових планів**. А орієнтація на перспективний розвиток потребувала прогнозів (принаймні екстраполяційних), що стали основою довгострокового планування, а відтак і стратегії, яку вони представляли.

Саме на цьому етапі функцію стратегії підприємства (в формі довгострокового планування) почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Перевагами стратегії підприємства в формі довгострокового планування на основі екстраполяційних прогнозів стали: орієнтація на довгостроковий розвиток; можливість узгодження дій з партнерами тощо.

Однак, поряд з безумовно позитивними сторонами такої **стратегії на досягнення результату від досягнутого рівня розвитку**, з орієнтацією **(базуванням) на довгострокове планування, слід звернути увагу і на недоліки**, які, зрештою, і привели до переходу до сучасного **трактування стратегії як процесу**. Цими недоліками є: відсутність урахування змін у зовнішньому середовищі підприємства; те, що майбутнє розглядається як екстрапольоване минуле; неналежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, які впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації застосовуваних у довгостроковому плануванні

методів (балансовому і нормативному) на радикальні інновації; невідповідність методів середовищу; забюрократизованість планових процедур; великі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів (в економіці соціалістичних держав), які майже ніколи не виконувалися.

До речі, дані підходи до формування *стратегії підприємства як результату* ("за відхиленням" і "від досягнутого") дуже поширені на сучасних українських підприємствах, незважаючи на досліджені та підтверджені практикою обмеження та недоліки їх застосування.

/ Отже, N.

у/ через те що такі передумови, як детермінованість і \.
/стабільність середовища підприємства, *не відображали*^*.
•"процеси в сучасній реальній ринковій економіці, то концепція стратегії^4-
у' (з позицій *детермінуючого планування*) як результату, що пов'язана з \
^ототожненням мети та стратегії і зводить стратегію до встановлення
конкретних^4^
N. орієнтирів та складання планів для здійснення стратегічної діяльності в
умовах /
^ч. стабільного оточення, *не могла реалізувати переваги від змін* Уу^
^ззовнішньому оточенні та можливості, які ними породжені, а у—
N. *отдко.ж. не передбачувала механізми уникнення негативниху/*
N4. *змін та загроз.* у/

Перехід до нової концепції стратегії і трактування її як процесу (а саме: як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства, процесу, що стосується прийняття рішень щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його види (напрями, сектори), який бізнес розвивати, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо) *був зумовлений певними новими чинниками*, що стали найсуттєвішими для розвитку підприємств в умовах підвищення конкуренції та нестабільності на більшості ринків: зростання розмірів підприємств; науково-технічний прогрес; необхідність встановлення ефективних зв'язків з іншими організаціями; зростання рівня конкуренції; розвиток методології та інструментів планування; наявність ЕОМ та кваліфікованих кадрів; лідируюче становище підприємств, які використовували у своїй діяльності стратегічне планування.

ІР Сучасна концепція стратегії як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей (результату) трактує її як адаптивну поведінку, а більш формалізовано, як концептуальну (тобто таку, яка стосується найважливіших, життєво важливих аспектів і напрямів діяльності та розвитку) індикативну (рекомендовану) модель адаптивної поведінки (траєкторію руху) фірми в змінному ринковому середовищі на довгострокову перспективу, яка повинна забезпечувати можливість фірмі досягнути і утримувати конкурентну перевагу в обраних зонах господарювання (в обраних нею галузях бізнесу та на ринках діяльності). Вона (ця модель, траєкторія адаптивної поведінки) покликана окреслити:

> *альтернативні сфери (галузі) діяльності (бізнесу) як сфери вкладання ресурсів підприємства. Це питання стосується вирішення проблеми "який бізнес розвивати";*
~> *альтернативні напрями розвитку підприємства і його бізнесу (як напрями розподілу ресурсів). Це питання стосується вирішення проблеми "як розвивати обраний бізнес підприємства в цілому і окремі його сектори";*

- > альтернативні підходи, способи і форми організації та розвитку як самої фірми, так і її ефективного, конкурентного бізнесу в цілому і окремих його секторів. Це питання стосується вирішення проблеми "конфігурації (організації) фірми та її бізнесу";
- > альтернативну систему взаємовідносин фірми з іншими суб'єктами господарювання (на ринках і в галузі). Це питання стосується вирішення проблем "конкурентної поведінки на ринках і в галузі бізнесу, протидії конкурентам, вибору місця на ринку і в галузі, посилення позицій в бізнесі тощо".

Така концепція стратегії виключає детермінізм у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється і створює можливість передбачення майбутніх змін і забезпечення підготовленості до них. Тобто вона **отожднює стратегію** не тільки з досягненням стратегічних (довгострокових) цілей, а й з вирішенням завдань, пов'язаних з **вибором альтернативних варіантів дій**. Пошук альтернатив зумовлений адаптивним характером стратегії як процесу досягнення цілей, де альтернативність реалізується через ситуаційний підхід та передбачає наявність резервних стратегій і планів, на які може переходити підприємство внаслідок змін у середовищі його функціонування. В концепції стратегії як процесу змінюється сама концепція розвитку підприємства - вона обіймає усі його сторони, тобто стає комплексною. Це означає і необхідність розробки структурованих планових документів під загальною назвою "**стратегія**", в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних елементів підприємства (одних видів його бізнесу) і скорочення інших.

В даному (як процесу) трактуванні стратегію можна охарактеризувати як загальний алгоритм, сценарій (модель) альтернативної поведінки фірми в змінному середовищі, реалізація якого (якої) повинна привести фірму до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних зонах господарювання (в галузях бізнесу, визначених продуктами чи послугами підприємства, та на ринках діяльності).

Прикладом стратегії даного (індикативного) типу може бути: перелік типових стратегічних рішень, із сукупності яких здійснюється первинний вибір може бути наступний:

- ^ збереження досягнутих позицій на старих (традиційних) ринках збуту продукції підприємства при зміні економічних умов;
- ~~Р збільшення обсягів продажу при дотриманні пропорцій між продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;~~
- > збільшення обсягів продажу при зміні пропорцій між: продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;
- ~> збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;
- > збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і зміни географії ринків;

У зменшення обсягів продажу за рахунок згорання виробництва деяких видів продукції;

- > збільшення частки обсягу продаж на ринку до певного % без зниження ціни;
- > організація виробництва конкретного товару (виробу) при одночасному скороченні виробництва іншого виробу;

Р збільшення обсягів продажу за рахунок зміни рекламної політики.

Отже, сучасна концепція стратегіїж процесу виходить з того положення, що мета фірми визначає кількісні і якісні параметри господарської діяльності, які намагається досягнути фірма в результаті реалізації своєї місії (тобто прагнення фірми), а **стратегія встановлює яким чином, за допомогою яких концептуальних (загальних) альтернативних адаптивних дійна основі наявних ресурсів планується (можливе) досягнення цієї мети** в умовах, які постійно змінюються (в змінному конкурентному середовищі). В такій інтерпретації (як процесу) стратегія є засобом управління підприємством, який дає можливість забезпечити його довгострокове функціонування у динамічному, невизначеному середовищі за рахунок визначення механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності та своєчасної реакції. **І попередження та реакція на зміни - це головні переваги підприємств, що застосовують такий підхід при формуванні своєї стратегії.**

Слід також відмітити, що розглянуті відмінності між даними (з позицій детермінованого та індикативного планування як результату (мети) та процесу, відповідно) концепціями стратегії підприємства мають формальний характер. Принципові ж відмінності наступні.

Перше, традиційне (класичне), трактування стратегії-зорієнтоване на ефективне використання ресурсів. На це були спрямовані усі моделі, які застосовувались у плануванні бізнесу до 70-х років ХХ століття. Цей підхід сформувався в умовах, коли в багатьох галузях відчувалася нестача товарів і незадоволений попит розглядався як об'єктивний чинник, існування якого в перспективі не викликало сумніву. А відтак, зовнішнє середовище підприємств оцінювалось як стабільне.

Друге, сучасне, трактування стратегії виникло в умовах перенасичення ринків та загострення конкуренції на ринках, в галузях і **зорієнтоване воно на споживчу цінність, корисність продукції**, яка виробляється, і **передбачає** розв'язання суперечностей між споживчою корисністю та ефективністю використання ресурсів за рахунок оптимального співвідношення корисності і ціни продукції (див. рис. 1.3).

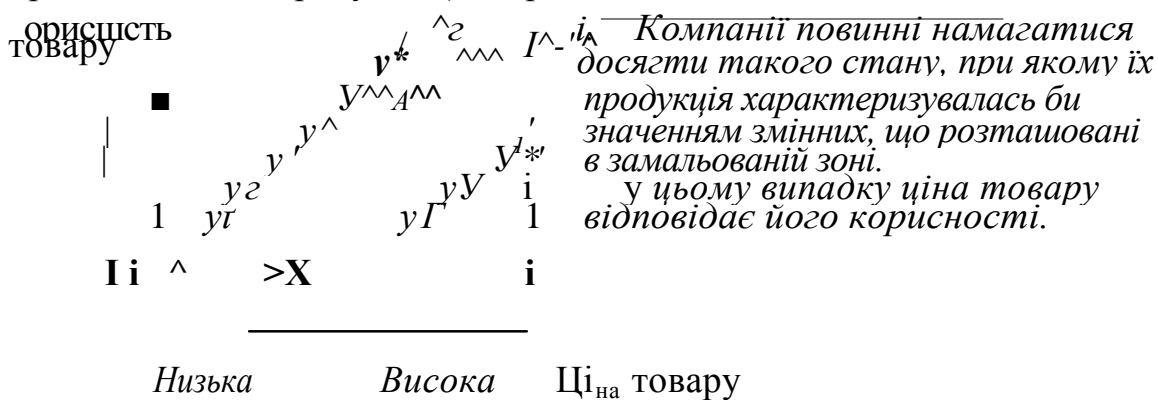


Рис. 1.3. Зона оптимальності співвідношення ціни і корисності, як критерій прийняття стратегічного рішення фірмою, щодо ефективності використання ресурсів при орієнтації в бізнесі на споживчу корисність продукту бізнесу

Відтак, сучасна концепція стратегії підприємства ґрунтується на судженні, що *стратегія поведінки підприємства* має бути зорієнтована на його зовнішнє оточення, яке оцінюється через споживчу цінність, корисність продукції підприємства на ринку для споживача. І стратегія для підприємства в цьому контексті повинна стати *програмою (сценарієм) альтернативних адаптивних дій*, що забезпечує вирішення протиріччя між споживчою корисністю продукції підприємства та ефективністю використання ним ресурсів за рахунок досягнення оптимального співвідношення корисності і ціни продукції підприємства на ринку. Вона спрямована на оптимізацію бізнесу підприємства та стосується вибору шляхів його розвитку в умовах конкуренції та нестабільності, дозволяє уникати загроз і помилок та обґрунтовувати й оптимізувати управлінські рішення.

Отже,

/ суть сучасної концепції стратегії підприємствах.
 /полягає у баченні майбутнього та визначенні напрямів\
 ^ методів досягнення окресленої довгострокової мети\
 /підприємства, а не у концентрації уваги лише на його внутрішніх⁴^
 /ресурсах. При цьому, стратегія розглядається у якості інструменту,\
 /що надає можливість поглянути з майбутнього на ресурси підприємства,\
 /якими воно користується сьогодні, з точки зору потреб його зовнішнього\
 /оточення, а не як автоматична екстраполяція поточного стану та
 внутрішніх^
 /обмежень підприємства на наступний період. І згідно цієї концепції,
 стратегія є не\
 /догмою, а системою організації праці, що адекватно адаптує підприємство до
 майбутніх^
 \ змін в його зовнішньому оточенні, звідки воно отримує ресурси, куди
 постачає (де /
 \ продає, має намір продавати) свій кінцевий продукт, де здійснює
 конкуренцію^\
 /тощо. Таке розуміння стратегії передбачує дії щодо перетворення будь-яких/
 \ змін у позитивні можливості для підприємства та їх використання для /
 \ досягнення успіху і уникнення загроз. А концентрація уваги лише на/
 \ внутрішніх ресурсах підприємства, ігнорування можливих /
 \ зовнішніх загроз та втрата сприятливих тенденцій, /
 \ зовнішньому оточенні є виразною ознакою відсутності /
 \ стратегії у підприємства. /

Слід також підкреслити, що *стратегічний підхід* до передбачення та забезпечення розвитку бізнесу в мінливих агресивних умовах ринкової конкурентної економіки *перетворився в сучасній, на засадах адаптивно-індикативного (спрямовуючого) управління, інструмент (засіб) організації, підтримки та довгострокового спрямування розвитку бізнесу, не сам*

по собі, а у контексті процесу тривалої еволюції (за формою, за змістом, за термінами і характером впливу рішень та дій) *способів організації ефективного менеджменту (бюджетування, планування, комплексних процедур управління та підприємництва) із забезпечення безперервного раціонального конкурентного розвитку підприємств як на можливо триваліші періоди часу (див. рис. 1.4).* Це обумовлено тим незаперечним фактом, що менеджмент, зорієнтований на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей розвитку підприємства, завжди здійснювався шляхом розробки відповідних (по формі і за змістом) стратегій.

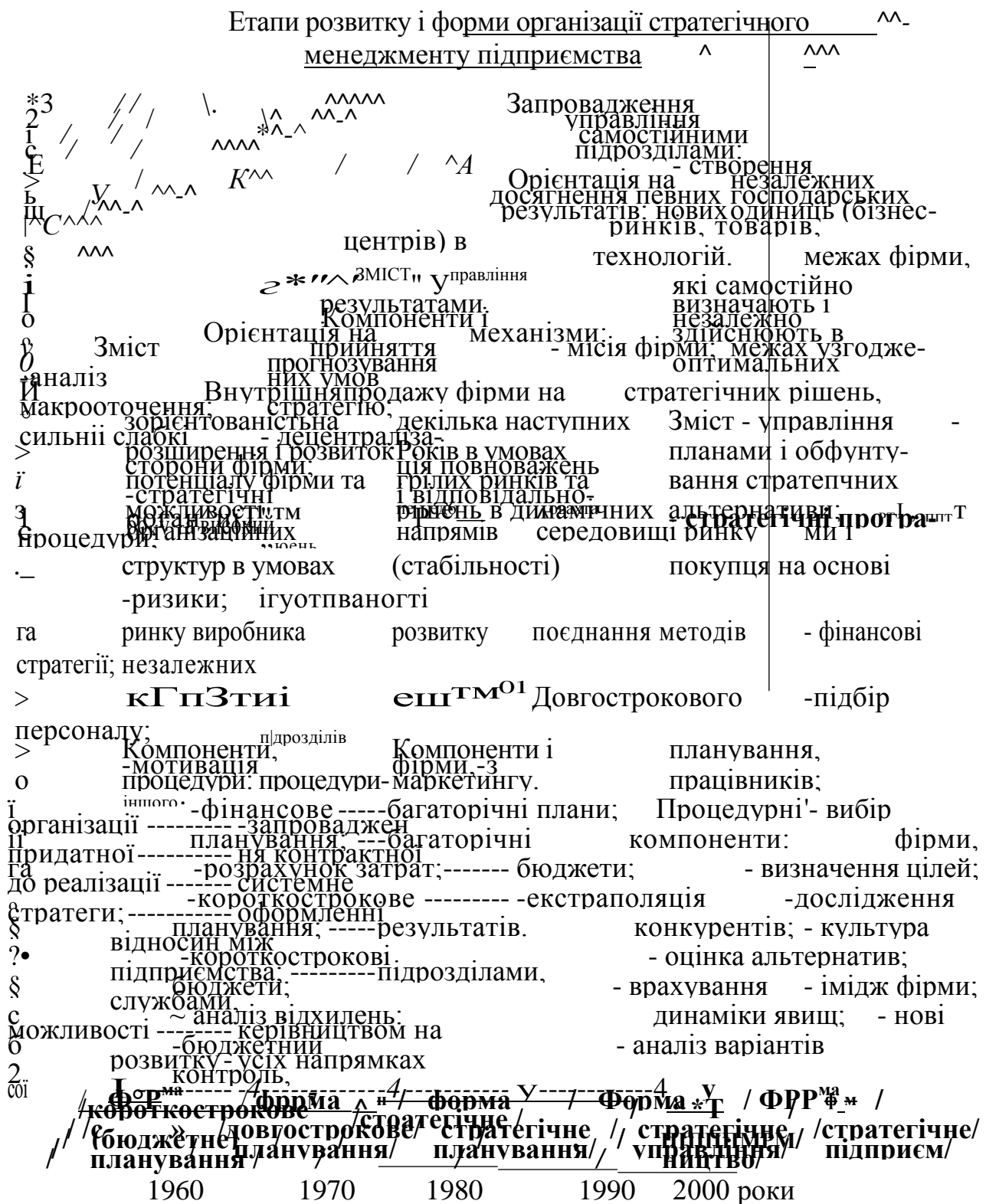


Рис. 1.4. Еволюція форм та змісту стратегічного підходу до забезпечення організації та довгострокового спрямування розвитку бізнесу в умовах ринкової економіки
 Узагальнюючи напрацювання провідних науковців (М. Портера, А.А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, І. Ансоффа та інших) з питань стратегічного менеджменту та стратегії конкуренції і підсумовуючи вище сказане зазначимо, що *стратегію підприємства* в концентрованому вигляді сьогодні розглядають, як відповідь на низку ключових питань його бізнесу. А саме:

- Чи потрібна диверсифікація?
- Обслуговувати максимальну кількість споживачів чи обрати ринкову нішу?
- Розширяти чи скорочувати асортимент товарів?

- За рахунок чого досягати конкурентну перевагу (знижувати витрати, покращувати якість товарів чи використовувати організаційні можливості або створити інноваційну цінність)?

- Як реагувати на існуючі смаки і прихильність покупців?
- Які географічні ринки освоювати?
- Як реагувати на появу нових ринків і нові умови конкуренції?
- Який напрям розвитку обрати?

Тобто *Стратегія* фактично *позиціонує підприємство* щодо альтернативних аспектів (питань) діяльності та розвитку підприємства в майбутньому, виражених в категоріях (поняттях): рівень глобалізації чи диференціації в бізнесі, спосіб забезпечення конкурентної переваги в бізнесі, напрям розвитку бізнесу, конкурентна позиція в бізнесі. В кінцевому рахунку *стратегія* визначає, які товари, ринки, методи конкуренції і управління обирає організація. Таким чином, *стратегія підприємства сьогодні*— це не що інше як *методи конкуренції і ведення бізнесу*, які обирає менеджмент підприємства для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей організації. *Наприклад*, класична *стратегія* конкуренції (конкурентна стратегія) підприємства розглядається нами як *вибір* між диференціацією та низькими витратами в межах усього ринку продукту або окремого його цільового сегменту (завоювання цільової конкурентної переваги) і збільшення таким чином частки ринку. Відтак, можна сказати, що формально *стратегія* - це план альтернативних дій щодо завоювання підприємством вигідного положення на ринку і досягнення стійкої конкурентної переваги.

Забігаючи уперед, в контексті навчальної програми з даної дисципліни, зазначимо, що розробка ефективної стратегії підприємства повинна розпочинатися з формування його *стратегічного бачення* і вибору напрямків розвитку. І концептуально стратегія для підприємства є способом реалізації його *стратегічного контексту* або *стратегічного бачення*.

Стратегічне бачення підприємства це маршрут руху підприємства в майбутнє. Конкретно стратегічне бачення підприємства визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості і риси, які воно повинно отримати, сформувавти в майбутньому. Формування стратегічного бачення (стратегічного контексту) означає вибір сфери діяльності і шляхів розвитку підприємства. А власне *стратегія* формує орієнтири продуктивності, уяву щодо конкурентних переваг та план дій для задоволення покупців і досягнення високої продуктивності. Таким чином, менеджери підприємства, розробляючи стратегію, відповідають за вибір *моделі бізнесу підприємства*, тобто спосіб отримання прибутку від діяльності підприємства. Так як модель бізнесу (бізнес-модель) підприємства, як певний спосіб отримання прибутку від діяльності підприємства, показує наскільки економічна стратегія підприємства забезпечує його життєздатність.

Конкретизується стратегічне бачення підприємства в так званих *стратегічних цілях*, які стосуються підвищення конкурентоспроможності та покращення становища підприємства на ринку або створення інноваційної цінності (нового продукту та нового ринку) тощо.

В комплексі напрямки розвитку (стратегічне бачення), довгострокові та короткострокові цілі і стратегія їх досягнення утворюють *стратегічний план підприємства*.

Втілення ж стратегії відбувається шляхом перетворення теоретичної стратегії в *набір конкретних заходів* на різних рівнях управління компанії - загальному, бізнес рівнях, функціональному, операційному. *Наприклад*, інтеграція бізнесу, зменшення витрат, сегментація бізнесу в галузі і на ринку, покращенні якості продукції, запровадження технологічних інновацій, створення інноваційної цінності (нового продукту для нового ринку) тощо.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

Аспекти стратегічного контексту підприємства

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

Відтак, в стратегічному контексті підприємство нами розглядається як структурна одиниця національної економічної ринкової системи на кшталт комерційної, підприємницької організації, яка являє собою свідоме об'єднання дій людей, що переслідують досягнення певних довготривалих комерційних цілей, які пов'язані, зокрема, з вибором бізнесу (а саме - напрямів бізнесу), його конфігурації й здобуттям в ньому достатньо сильних ринкових позицій, що давало би можливість підприємству ефективно працювати, і отримувати прибутки, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Таким чином, підприємство є певним соціальним інститутом, що обирає і займається певною господарською діяльністю (певним бізнесом) в умовах конкуренції. Бізнес, в даному випадку, нами розглядається як конкретний напрям чи вид економічної (господарської) діяльності підприємства щодо виробництва конкретних продуктів певного типу (товарів, послуг, інформації, знань), що характеризують його приналежність до певної галузі з виходом на конкретний ринок, і який виступає джерелом прибутку. Причому підприємство може бути як одно-, так і мультибізнесовою структурою, тобто здатне виробляти конкретні продукти визначених типів як окремо, так і в певному співвідношенні. Відтак, мова може йти як про бізнес підприємства у цілому, так і про окремі його види і сектори в межах виду, а отже і про окремі продукти чи послуги для певних ринків. В подальшому, ми усі ці елементи в стратегічному контексті будемо розглядати як певні стратегічні області бізнесу (СОБ) чи стратегічні зони господарювання (СЗГ) підприємства.

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

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

^потреби клієнтів (покупців, споживачів), які* має намір задовольняти підприємство, здійснюючи свою діяльність. Це предметна ознака

ідентифікації бізнесу підприємства, тобто ознака ідентифікації бізнесу щодо видів продукції;

групи покупців (клієнтів, споживачів), потреби яких має намір задовольняти підприємство. Мається на увазі цільовий ринок (тип клієнтів та географічний ринок), на якому будуть задовольнятися ці потреби у процесі діяльності підприємства. Це ідентифікація бізнесу підприємства за географічною ознакою і типом споживачів;

технологічне та функціональне виконання діяльності щодо задоволення потреб покупців (клієнтів, споживачів) на цільовому ринку, тобто як (яким чином, якою функціональною та технологічною діяльністю) задовольняються потреби покупців (клієнтів, споживачів) підприємством (наприклад, шляхом виробництва продукту, або шляхом його роздрібної продажі, чи одночасно шляхом здійснення обох операцій, якщо підприємство є інтегрованою компанією тощо). Це ідентифікація бізнесу підприємства щодо видів (за видом) діяльності (виробництво, торгівля тощо). Слід однак зауважити, що в якості ознаки "*технологія*", як критерію (позиції) подальшої сегментації зовнішнього середовища (чи детальнішої ідентифікації бізнесу) підприємства можна розглядати (обирати) також і власне технологію продукту, тобто технологію, яка лежить в основі виготовлення продукту підприємства.

Зазначимо, що у першу чергу бізнес ідентифікують *потреби*. Недостатньо знати якими послугами і продукцією займається підприємство, щоб ідентифікувати його бізнес. Продукція і послуги, якими займається підприємство стають бізнесом (ідентифікують бізнес) підприємства тільки тоді, коли вони задовольняють бажання і потреби. Другий аспект ідентифікації бізнесу підприємства - це *групи споживачів*. Групи споживачів показують на які географічні ринки (території) і на які типи споживачів орієнтується підприємство в своєму бізнесі. Третій аспект ідентифікації бізнесу підприємства - *технологічне і функціональне виконання* бізнесу, показує як підприємство збирається задовольняти потреби споживачів і скільки операцій в системі "виробництво-розповсюдження" при цьому збирається здійснювати, тобто на яких операціях зосередиться підприємство: на виробництві продукту, на кінцевій роздрібній продажі продукту чи на обох операціях тощо). Мається на увазі ідентифікація бізнесу за "видом діяльності" підприємства. Технологічний аспект ідентифікації бізнесу підприємства також може стосуватися й технології, що закладена в основу продукту підприємства.

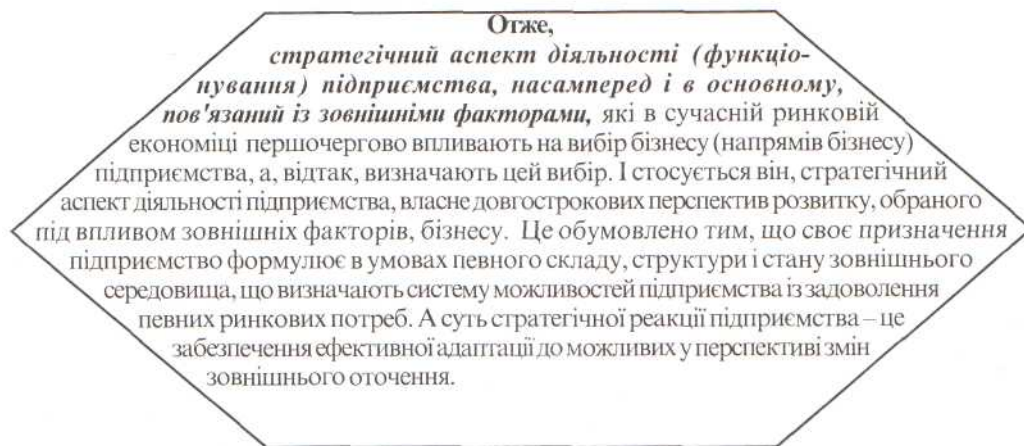
Таким чином бізнес підприємства визначається тим, які потреби (тобто потреби в яких продуктах чи послугах) необхідно намагатися задовольняти і якої цільової групи споживачів, а також технологіями, які будуть використовуватися, і функціями, які будуть здійснюватися при роботі на цільовому ринку (тобто через який вид діяльності буде здійснюватися задоволення потреб цільового ринку).

Отже, підприємство є соціально-економічною та матеріально-речовою системою і стратегічний аспект його діяльності, насамперед, стосується вибору бізнесу (а точніше - напрямів бізнесу і їх конфігурації), яким підприємство буде займатися.

Підприємство також є *відкритою системою*, вбудованою в зовнішнє

ринкове конкурентне середовище звідки воно отримує ресурси і куди віддає створений ним продукт. І визначають та дають розвиток підприємству як відкритої системи *зовнішні* та *внутрішні* фактори.

Зовнішні це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають *стратегічність* його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу (напрямів бізнесу), яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. *Внутрішні* це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства.



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

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

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

- *досягнення низьких витрат порівняно з конкурентами;*
- *володіння найкращим продуктом на ринку;*
- *розвиток високоякісного обслуговування покупця;*
- *запатентована технологія;*
- *більш короткі терміни розробки й випробування нової продукції;*
- *більш зручне географічне розміщення бізнесу;*
- *найбільш привабливі для покупця риси (особливості) продукції і стиль обслуговування;*
- *забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання високої якості, сервісу і прийнятної ціни);*

- *добре відома марка і репутація тощо.*

Слід зауважити, що конкурентна стратегія (а їх традиційно можна виділити п'ять основних видів: лідерства за витратами: диференціації; фокусування (з мінімізацією витрат, з диференціацією і з оптимізацією витрат)) має більш вузький розмах, ніж стратегія бізнесу. Бізнес-стратегія містить не тільки пропозиції щодо конкуренції, але також охоплює функціональні сфери стратегії, стосується різних змінних умов галузі, а не тільки пов'язаних з конкуренцією і повинна формувати повний діапазон стратегічних рекомендацій, які відповідають бізнесу підприємства. А конкурентна стратегія має справу винятково з планом дій щодо забезпечення успішної конкуренції і максимального задоволення покупців.

Як ми з'ясували, підприємствам для успішного тривалого господарювання необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і до небезпек за допомогою обґрунтованих альтернативних стратегічних рішень і вказівок, тобто формувати відповідні стратегії конкурентної поведінки і таким чином забезпечувати ефективне пристосування до навколишніх умов, що постійно змінюються. Ці стратегії повинні також враховувати і науково-технічний потенціал, виробничо-збутові можливості та інші внутрішні ресурси підприємства.

Таким чином, *стратегія для підприємства* фактично виступає інтегральним підходом і організації його діяльності та розвитку (тобто щодо до вибору напрямів діяльності, їх конфігурації та забезпечення конкурентної переваги) на перспективу на основі поєднання ресурсів і потенціалу, навичок підприємства, з одного боку, і можливостей та загроз (ризиків), що існують в навколишньому оточенні і діятимуть в майбутньому, з іншого, при яких підприємств сподівається досягти своєї основної мети. Це засіб для формування альтернативної стратегічної поведінки, яка зрештою і дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища. Тому ефективність вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням ефективного існування підприємства в перспективі, залежить у першу чергу від ступеня освоєння методології і методів формування (вироблення) стратегії.

Отже, очевидно, що **в стратегічному контексті** управління діяльністю підприємств стосується:

- по-перше, адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності (бізнесу) в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;*
- *по-друге, прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку пов'язаних з вибором напрямів бізнесу (так званих СЗГ чи СОБ підприємства), їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів.*

Відтак, **стратегічний контекст підприємства** визначається його можливостями

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

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

- *формулювання (чи перевірка) місії підприємства; ' > формування стратегічних цілей і завдань;*
- *аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);*
- *аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;*
- *вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей;*
- *розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;*
- *формування загальної стратегії як певного набору узгоджених бізнес - планів і забезпечуючих стратегій підприємства;*
- *складання стратегічного плану в якому оформляється весь "стратегічний набір" підприємства для реалізації;*
- *складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів (господарських центрів).*

*Як висновок, в загальному, можна констатувати, що в стратегічному контексті управління підприємством стосується (охоплює) визначення напрямів діяльності (бізнесу) підприємства та довгострокових цілей їх розвитку і управління досягненням цих цілей на основі складання і реалізації **загального плану** (сценарію, моделі) альтернативної поведінки, який відображує можливу реакцію підприємства на зовнішні фактори і суть якого - забезпечення ефективної адаптації до можливих змін зовнішнього оточення з позицій конкуренції. Цей **план (сценарій)** фактично оцінює і визначає результати, яких можна досягти,*

змінивши конкурентну стратегію. Він представляє рекомендовані концептуальні стандартні стратегічні рішення чи вказівки (але у індивідуальній композиції для конкретного підприємства і різних ситуацій) щодо напрямів бізнесу та їх конфігурації і процедури щодо організації розвитку бізнесу підприємства (тобто рішення чи вказівки щодо того, як розвивати бізнес в цілому та за його окремими напрямками, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку (в галузі) тощо і процедури щодо організації використання ресурсів підприємством), **таки» чином, щоб за фактично існуючих та передбачуваних (можливих) змін зовнішніх та внутрішніх: умов існування підприємства здобути в перспективі конкурентну перевагу в обраних ним сферах (в галузях і на ринках) діяльності** Відтак, цей план, сценарій передбачає спеціалізований аналіз стану та змін зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства.

Комплекс стратегічних рішень, вказівок і процедур (щодо напрямів бізнесу і організації розвитку підприємства), відображений в даному плані, для кожного підприємства називають його **"стратегічним набором"**.



До речі, кожна стратегічна вказівка чи рішення (і основані на них дії та заходи) відповідає певній бізнес-ситуації і забезпечується до реалізації окремою конкретною стратегією. Тому термін "стратегічний набір" використовують також і в ширшому контексті - для визначення корпоративної стратегії як системи стратегій підприємства, у складі якої виділяють наступні складові: загальні стратегії, загальні конкурентні стратегії, продуктово-ринкові стратегії (чи стратегії бізнес-напрямків, стратегії СЗГ підприємства), забезпечуючи функціональні та ресурсні стратегії, виробничі (операційні) стратегії.

Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень

Стратегічні рішення, вказівки на підприємстві (а власне вони, їх комплекс, як ми відмітили, і складають конкретний зміст стратегії підприємства, виступають елементами стратегічних плану і набору підприємства) є концептуальними і **стосуються вибору**:

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

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

■=> **направків** {інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, скорочення тощо) **його розвитку в майбутньому**.

Всі вони **пов'язані головним чином** з зовнішніми проблемами підприємства і, особливо, з **вирішенням проблем щодо вибору галузі діяльності, сегментів та місця на ринку, номенклатури продукції; з забезпеченням конкурентоспроможності окремого бізнесу і фірми в цілому**.

Стосуються вони (стратегічні рішення, зв'язки) лише довготривалих проектів (тобто спрямовані на перспективу), **пов'язаних з вибором альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства** (мається на увазі як самих СЗГ, так і в межах обраних СЗГ за певним набором альтернатив). Характеризуються високим рівнем невизначеності і мають глобально - концептуальний характер щодо наслідків для підприємства.

- Отже, **стратегічні рішення** (вказівки) - це **концептуальні рішення** (вказівки), **які:**

а) **спрямовані на перспективу і**

б) **впливають на розподіл ресурсів за видами, сферами і напрямками діяльності підприємства** (види бізнесу, галузі і ринки та їх сектори), **за напрямками його розвитку**

(стабілізація, скорочення, ліквідація, зростання інтенсивне, сфокусоване, диверсифіковане, інтегроване), а відтак, визначають ці напрями, **і на стосунки** (конкурентні, партнерські, тощо) **підприємства з оточуючим її середовищем**.

Слід зауважити, що **тактичні рішення**, на відміну від стратегічних, - це поточні рішення, які пов'язані з вибором найефективніших способів використання ресурсів у визначених фірмою стратегічних напрямках їх використання (в обраних СЗГ). їх мета - підвищення ефективності використання ресурсів, тобто, максимізація прибутків від поточних операцій. Основними сферами прийняття таких рішень є розподіл ресурсів (складання бюджетів) по функціональним сферам діяльності підприємства і номенклатурі продукції, що виробляється тощо. *Приклади питань (проблем) на підприємстві, які вимагають, відповідно, стратегічних і тактичних рішень, наведені в рис. 2.1.*

А у рис. 2.2 наведено **узагальнений перелік типів стратегічних рішень** (а на їх основі - вказівок, заходів, дій) на підприємстві щодо оптимізації його

бізнесу і забезпечення конкурентної переваги на перспективу.

Підприємство в ринковій економічній системі (РЕС) та його стратегії

Попередньо ми з'ясували, що стратегія підприємства стосується вибору напрямів в бізнесі й таких його конфігурації та організації (спеціалізації, інтеграції чи диверсифікації) та певних ринкових позицій та конкурентної поведінки, за яких воно було б здатне довший час ефективно працювати і отримувати прибутки, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію

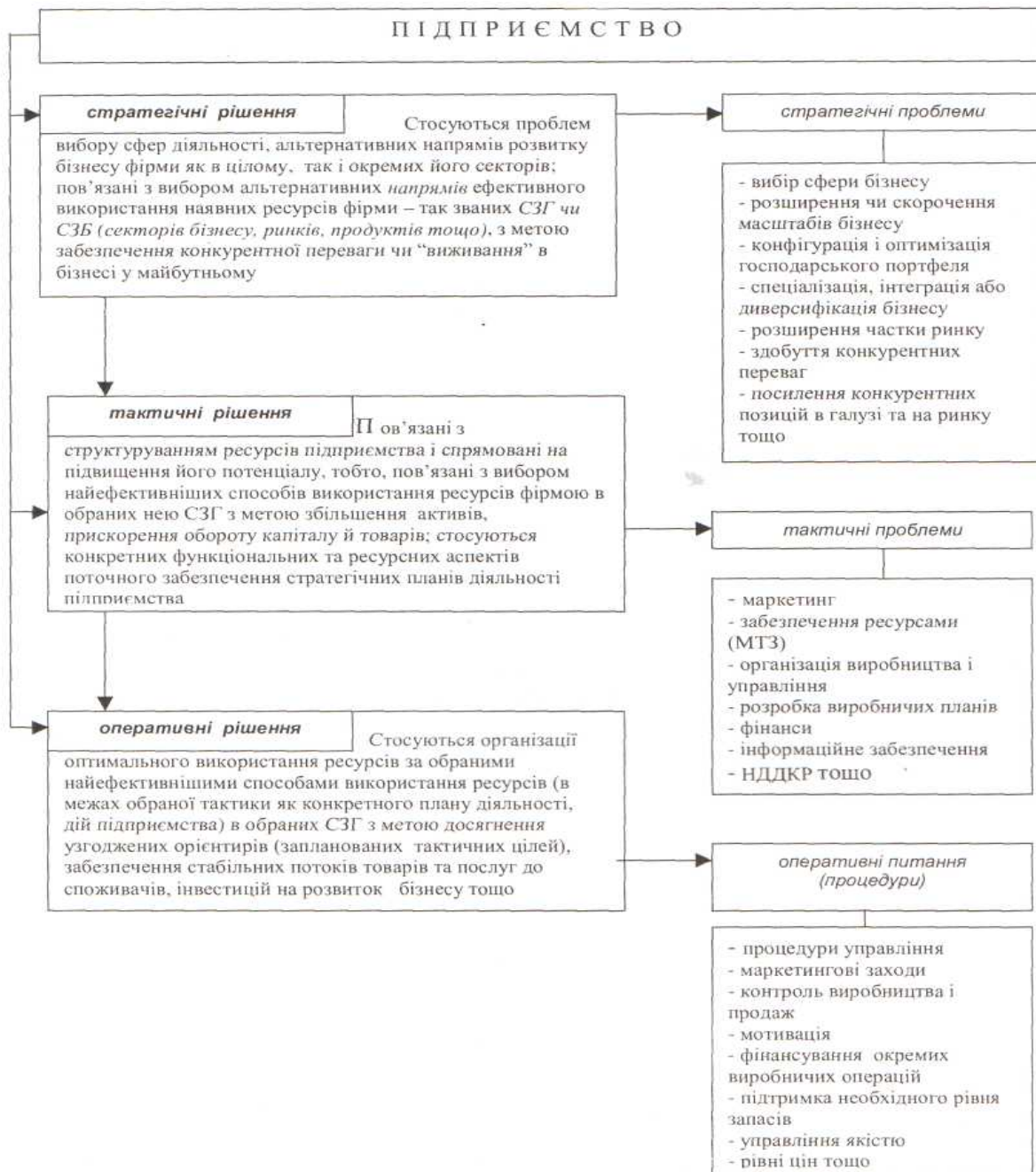


Рис. 2.1. Стратегічні, тактичні та оперативні рішення на підприємстві

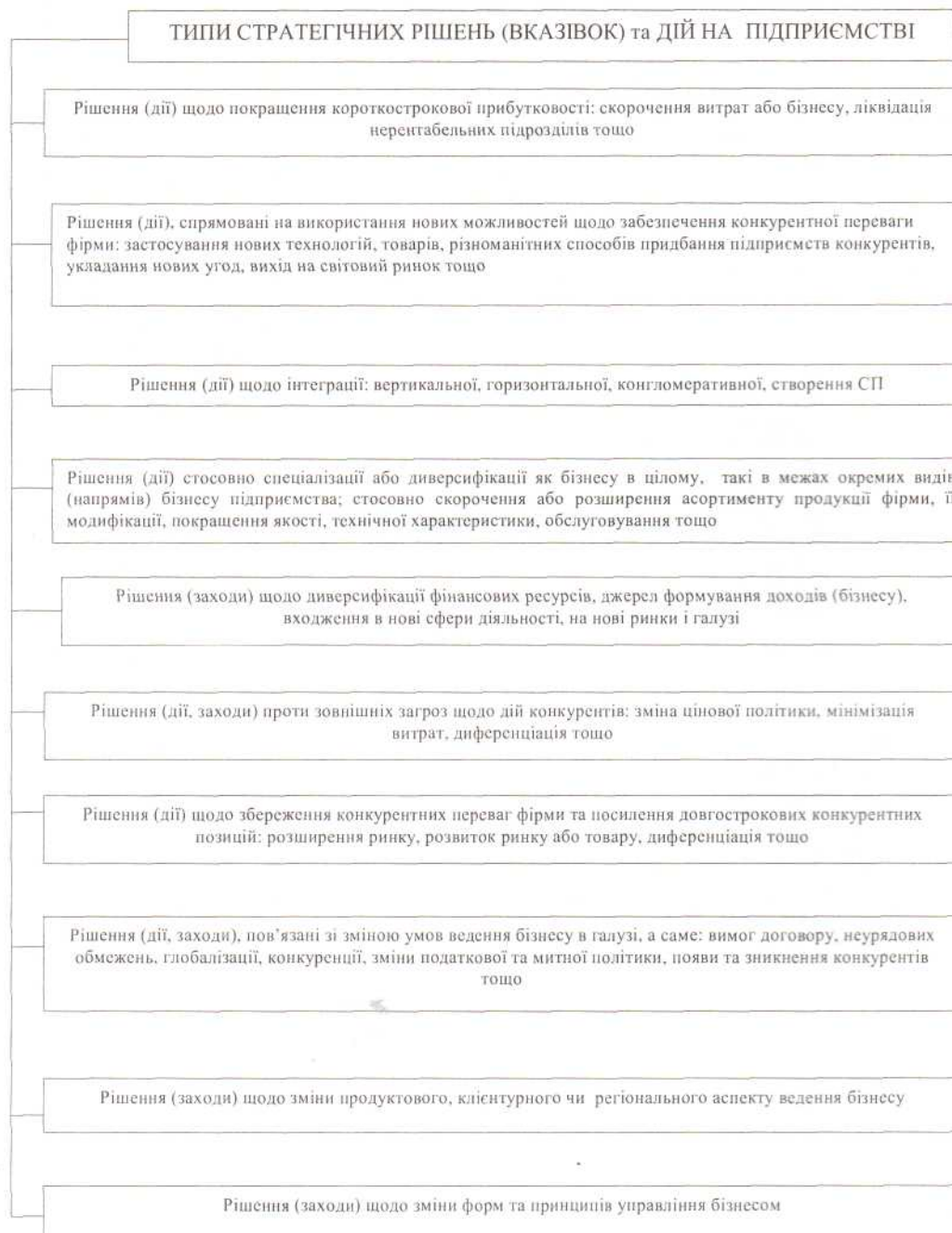


Рис. 2.2. Типи стратегічних рішень (дій, заходів) щодо оптимізації бізнесу підприємства і забезпечення конкурентної переваги на перспективу

і внутрішні проблеми. А зміст, структуру та аспекти стратегії підприємства, тобто зміст та структуру "стратегічного набору" підприємства, як його інтегрованої стратегії (інтегрованої системи стратегічних рішень, вказівок, планів), у першу чергу, визначають **класифікації** (а саме їх зміст) **господарських організацій**, котрі розкривають загальні та специфічні риси суб'єктів господарювання (підприємств), що функціонують в ринковій економіці, за такими ознаками:

- *юридичним статусом і формою власності;*
- *галузевою приналежністю і профілем;*
- *розмаїттям ринків, що вони обслуговують;*
- *рівнем та особливістю конкуренції в галузі їх діяльності (приналежності)';*
- *їх розміром і виробничим-потенціалом;*
- *типом організації (самостійні або інтегровані підприємства) та організаційно-економічної структуризації.*

Таким чином, основне питання визначення змісту та структури (складу) стратегії підприємства - це питання змісту класифікацій та особливостей організаційно-економічної структуризації бізнесу в ринковій та перехідній економіках. Для з'ясування цього питання стосовно українських суб'єктів господарювання (підприємницьких організацій), що функціонують в перехідних до ринку умовах, необхідно ознайомитись з основними положеннями Господарського Кодексу України (2003 р.) Це дозволить більш ґрунтовно підходити до визначення характерних рис, необхідних для формування "стратегічних наборів" конкретних підприємств, щоб ефективно адаптуватися до змін середовища функціонування за рахунок обґрунтованого формулювання завдань розвитку конкретного підприємства і знаходження шляхів їх вирішення. І стратегія, в такому випадку, виступатиме в якості адаптаційної системи підприємства, спрямованої на врахування особливостей самої організації та її оточення.

Отже, підприємство в структурі НЕС являє собою складну відкриту багатofункціональну мікросистему (структурно організований комплекс елементів (об'єктів), які мають певні якості, ознаки цілісності та відповідний набір зв'язків), структуровану за певними ознаками (функціональними, відтворювальними, ієрархічними, організаційно-економічними та іншими), яка одночасно, в інтегрованій цілісності (в інтегрованому поєднанні), як організаційно-економічна форма існування національної економіки на мікрорівні є:

- => *елементом господарського механізму;*
- => *суб'єктом господарювання (бізнесу);*
- => *формою організації підприємництва (бізнесу);*
- => *способом (моделлю) формування і реалізації прибутку;*
 - *організаційно-економічним механізмом (інструментом) трансформації ресурсів в продукти;*
- => *суб'єктом відтворення;*

- => об'єктом управління (внутрішнього і зовнішнього);
- => суб'єктом конкуренції;
- => формою (у тому числі агентською - для корпорацій) реалізації відносин власності на ресурси, продукти і доходи.

Уявлення про місце підприємства як організаційно відокремленої, економічно самостійної ланки певної сфери економіки країни, що здатна виробляти продукти певного типу (товари, послуги, інформацію, знання (як окремо, так і в певному співвідношенні)), в національній економіці та його конкретні функції нам дає рис. 2.3.

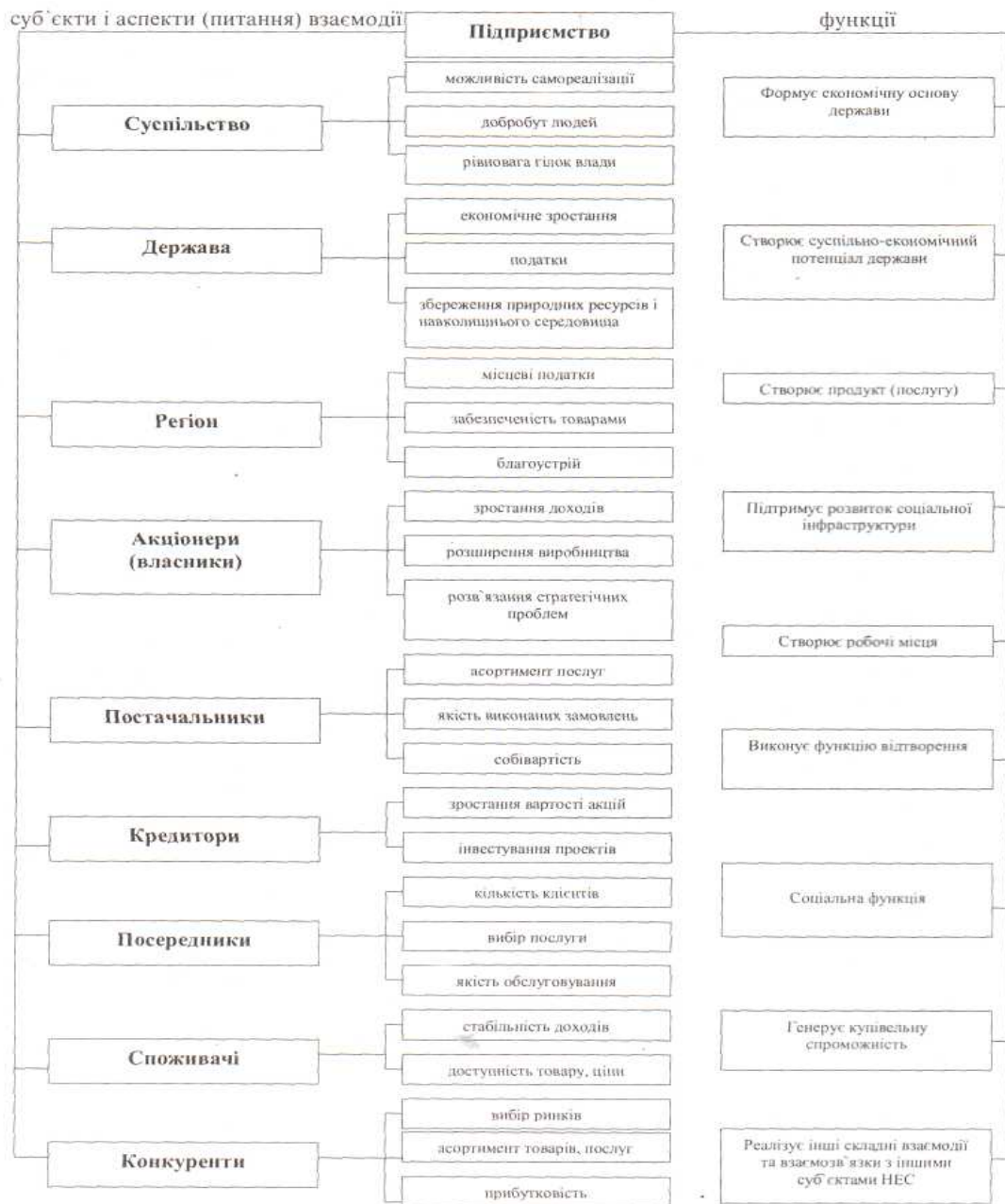


Рис. 2.3. Підприємство в національній економічній системі та його функції

Тут слід відмітити, що підприємство як організаційно-економічна форма існування НЕС на мікрорівні є ключовим елементом господарського механізму. І це обумовлено тим, що життєдіяльність людей, зокрема економічна, відбувається завжди в певних організаційно-економічних формах. А сутність організаційно-економічних форм (фірм і підприємств різних

типів*) у розвитку суспільства полягає в тому, що за їх допомогою та в їх середовищі (в їх внутрішній структурі) виявляється, формується структура суспільних потреб; відбувається розподіл ресурсів; формується раціональна (оптимальна) структура економіки; реалізуються інвестиційний та інноваційний процеси; створюється кооперація виготовлення продукції, на яку існує адекватний попит та ринки збуту; вдосконалюється та розвивається власне виробництво. Крім цього, ті чи інші організаційно-економічні форми господарської діяльності, конкретно, через внутрішню та зовнішню кооперацію, через інтеграцію та диверсифікацію (функціональну, синергетичну та конгломеративну) тощо (хоча кожен тип організаційно-економічної форми бізнесу НЕС на свій лад, специфічно), сприяють залученню суб'єктів НЕС до суспільного виробництва, до кругообігу суспільного капіталу, до відтворювального процесу в національних масштабах. І власне, в межах (в середовищі, у внутрішній структурі) наявних, на певному етапі розвитку НЕС, організаційно-економічних форм господарювання проходить конкретне, з певними рівнями ефективності та динамізму, суспільне відтворення та відбувається тією чи іншою мірою адекватний, як рівню розвитку продуктивних сил, так і обсягу і структурі суспільних та особистих потреб, процес задоволення останніх.

Еволюція організаційно-економічних форм господарювання (яка, в свою чергу, визначає і еволюцію продуктивних сил, і зміну систем управління відтворювальним процесом, і рівні ефективності суспільного виробництва, і структуру економіки, і способи активізації інвестиційного та інноваційного процесів тощо і, врешті-решт, сам тип НЕС, його устрій (функціональний чи галузевий)) відбувається під впливом таких процесів (що мають статус факторів), як: розвиток форм власності, поділ праці, спеціалізація, кооперування, інтеграція, диверсифікація, концентрація і централізація капіталу та виробництва тощо. А особливо важливими та дієвими факторами, які впливають на еволюцію та становлення нових високоефективних (особливо в перехідний період на шляху до ефективної ринкової економіки) організаційно-економічних форм господарської діяльності, і насамперед у виробничій системі НЕС, та на формування і вибір стратегії їх розвитку, є процеси кооперації та інтеграції, в основу яких, внутрішньо, закладений ефект (принцип) *синергізму*. Суть останнього полягає в тому, що ефективність спільного використання ресурсів інтегрованою організаційно-економічною формою бізнесу завжди більша, ніж сумарна ефективність використання цих самих ресурсів кожним підприємством-членом інтегрованої організаційно-економічної структури, зокрема в межах належних їм ресурсів. Спрощена модель синергізму має вигляд: $2 + 2 = 5$.

Результатом еволюції організаційно-економічних форм господарювання є становлення сучасного *підприємства* (підприємницької організації) як системи бізнесів (як сукупності його бізнесів), що ефективно поєднує у собі два основних елементи: підсистему відособлених бізнесів і підсистему з агрегованих видів діяльності, що їх забезпечує. За такої організації загальна структура підприємства охоплює блок окремих бізнесів і блок спеціалізованих видів діяльності, що забезпечують усю сукупність бізнесів підприємства. Конкретний бізнес у структурі такої підприємницької організації

повинен фінансуватися зі свого доходу і, в основному, розвивається за рахунок цього доходу. В *стратегічному контексті* такий окремий конкретний бізнес підприємства з позицій зовнішнього середовища розглядається (тракується) як стратегічна зона господарювання (СЗГ) чи стратегічна область бізнесу (СОБ) підприємства, а з позицій підприємства- як стратегічний господарський центр (СПЦ) чи стратегічний господарський підрозділ (СПП) для якого може бути налагоджений облік доходів, витрат та капіталовкладень і для якого може бути розроблена конкретна спеціалізована бізнес-стратегія.

Агрегований ж вид діяльності підприємницької організації, що забезпечує усі її бізнеси, фінансується з її так званого централізованого внутрішнього бюджету, який формується за рахунок відрахувань від окремих бізнесів і запозичених коштів (кредитів тощо). За кожним окремим агрегованим видом діяльності з забезпечення також слід розробляти свою спеціалізовану стратегію.

Всі ці стратегії (окремих бізнесів і агрегованих видів забезпечуючої діяльності підприємницької організації) є фактично відносно відособленими, але органічними системними елементами загальної цілісної комплексної системи "стратегічного набору" підприємства, яку вони формують в усій своїй сукупності і яка називається "стратегія підприємства", або "стратегія фірми".

Варто підкреслити, що саме така структура (як системи бізнесів) стає характерною для сучасної підприємницької організації в Україні і що розвиток підприємств саме в такому напрямку є найперспективнішим.

Зазначена структурна побудова підприємницької організації передбачає наступний алгоритм створення її стратегії:

- о кожному окремому конкретному бізнесі організації розробляється *окрема бізнес-стратегія*;
- укупність усіх бізнес-стратегій складає основний "стратегічний бізнес-блок", так звану *провідну підсистему корпоративної стратегії організації*;
- о кожному великому спеціалізованому виду діяльності з забезпечення, що у структурі організації теж є відносно відособленим елементом, розробляється своя стратегія;
- укупність стратегій видів діяльності, що забезпечує, складає допоміжний стратегічний блок, так звану *підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує*;
- на основі провідної та забезпечуючої підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє собою *загальну корпоративну стратегію організації*.

Даний підхід є універсальний і відноситься до так званого бізнес-аспекту корпоративної стратегії, тобто до розробки стратегії організації як системи (набору) її стратегій щодо відособлених бізнесів та їх централізованого забезпечення. *

При цьому зміст і розробка стратегії ("стратегічного набору") підприємства значною мірою залежить від організаційного рівня її розробки. Хоча, слід звернути увагу на застосування й інших, крім організаційно-економічних,

класифікаційних критеріїв та існування, виділених за ними, видів і варіантів стратегії підприємства (див. рис. 2.4).

Так, стратегії, якими підприємства керуються у своєму бізнесі та розвитку, можуть бути систематизовані за наступними ознаками:

- за ієрархією в організаційно-економічній структурі та у відповідній їй системі управління підприємницької організації (*корпоративна (або портфельна, вона ж загальна), ділова (або бізнесу), забезпечуючі функціональна і ресурсна, операційна*);

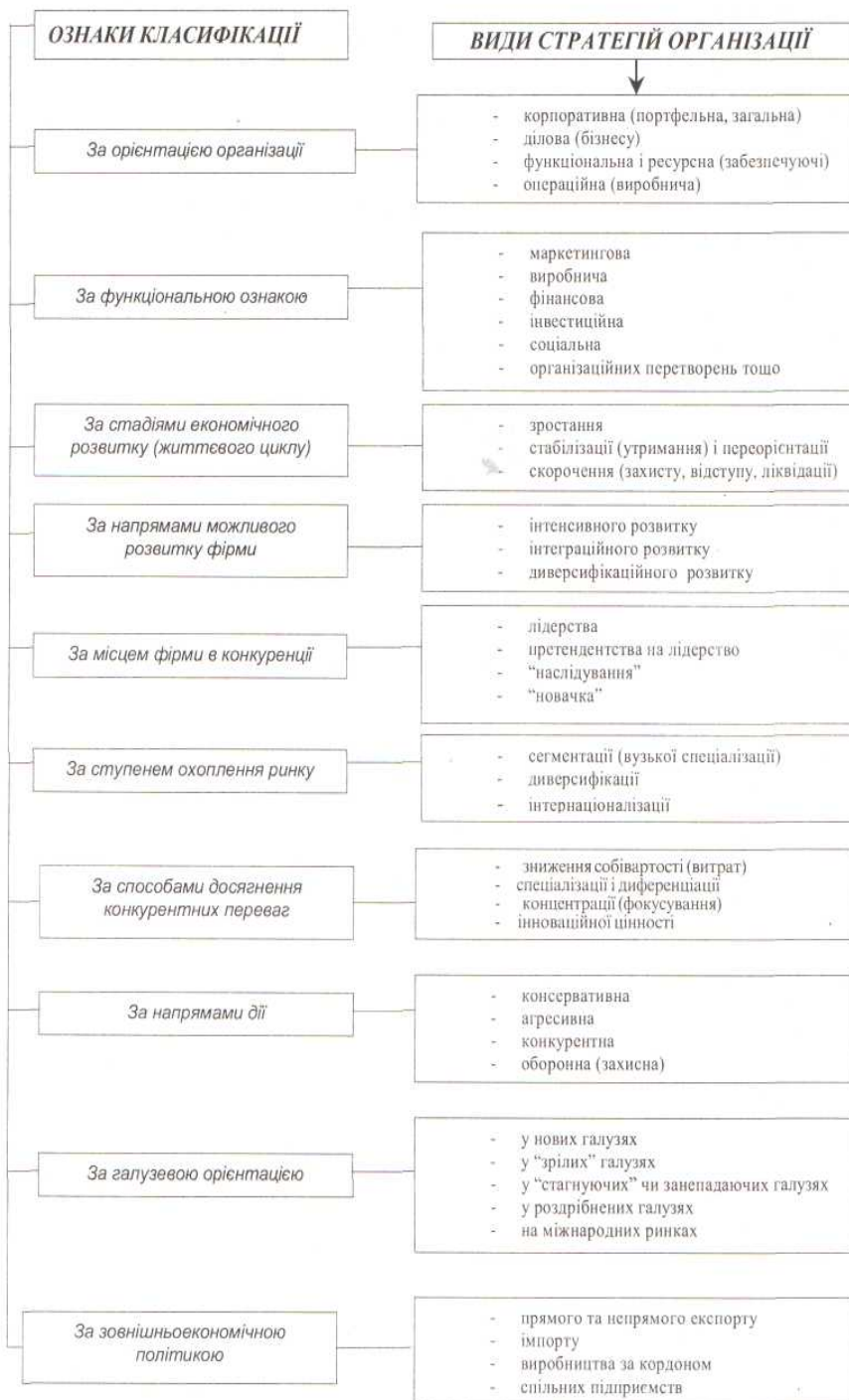


Рис. 2.4. Класифікація стратегії підприємницької організації

- за функціональним критерієм (*маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, НДДКР, соціальна, організаційних перетворень тощо*);
- за стадіями життєвого циклу бізнесу (*зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації*);
- за напрямками можливого розвитку підприємства (*інтенсивного, інтегрованого і диверсифікованого розвитку*);
- за місцем фірми в конкуренції, тобто за конкурентною позицією на ринку і в галузі (*лідера, претендента на лідерство, наслідування лідера, новачка*);
- за ступенем охоплення ринку чи рівнем глобалізації або, навпаки, диференціації, бізнесу підприємства (*вузької спеціалізації, диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації*);
- за способами досягнення конкурентних переваг (*мінімізації витрат, спеціалізації та широкої диференціації, фокусування, створення інноваційної цінності*);
- за напрямками дії (*консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)*);
- за галузевою орієнтацією (*у нових галузях, у зрічих галузях, у стагнуючих чи занепадаючих галузях, у роздрібнених, фрагментарних галузях, на міжнародних ринках*);
- за зовнішньоекономічною політикою (*прямого і непрямого експорту, імпорту, розміщення виробництва за кордоном, створення СП*);
- за розміром підприємства (*для малих, середніх і великих підприємств*);
- за характером дій щодо конкурентів (*превентивних дій "партизанської війни", протистояння сильним сторонам конкурентів, використання слабких сторін конкурентів, одночасного наступу по кількох напрямках, захоплення вічного ринкового простору*);
- за характеристиками виробничої діяльності (*реструктуризації, спеціалізації, диверсифікації, диференціації, концентрації, зниження витрат*) і тому подібне.

Кожна з виділених за даними ознаками стратегій має конкретне прикладне значення, свої специфічні особливості та сферу застосування. Детально вони розглядаються у відповідних темах даного посібника.

Складові "стратегічного набору" підприємства та їх взаємозв'язок

Як уже було відмічено, зміст і розробка стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня її формування. Відтак, очевидно, що в "стратегічному наборі" підприємницької організації, який являє собою систему стратегій, що має заповнити так звану стратегічну прогалину її діяльності, залежно від типу і організаційного рівня обраного об'єкта дослідження (підприємницької організації), доцільно виділити такі види взаємозалежних стратегій* (рис. 2.5):

- © ***Загальну (корпоративну, портфельну) стратегію (багатогалузевої, мультибізне-сової інтегрованої чи диверсифікованої) фірми, пов'язану з набором основних напрямів її діяльності (бізнесу).***

© *Бізнес-стратегію, яку також ототожнюють з конкретною товарно-ринковою, продуктово-ринковою, продуктово-товарною стратегією або стратегією окремих продуктово-ринкових сегментів. Охоплює конкретний вид діяльності (тобто бізнес чи навіть окремий його сектор) й формується на рівні самостійних господарських підрозділів (квазіавтономних господарських одиниць, так званих стратегічних господарських центрів - СГЦ) інтегрованої чи диверсифікованої фірми або для незалежних вузькоспеціалізованих (однобізнесових, одно-профільних) підприємств у цілому* *. Коли ж підприємство спеціалізується на одному виді діяльності, бізнес-стратегія формується як загальна (у випадку односекторного бізнесу) або як частина загальної (у випадку багатосекторного бізнесу). Якщо ж підприємство є мультибізнесовою фірмою, має декілька самостійних господарських підрозділів то для кожного з них розробляється своя бізнес-стратегія.*

** Необхідно відзначити, ідо наведена ієрархічна модель стратегії фірми є занадто спрощеною і відображає далеко не всі можливі конфігурації та ієрархії стратегії організації бізнесу, їх складові елементи та складні взаємозв'язки.*

*** Отже, спрощено, бізнес-стратегія це стратегія найвищого рівня вузькоспеціалізованих (однопрофільних, однобізнесових) підприємницьких організацій або стратегія рівня окремих господарських підрозділів для диверсифікованих мультибізнесових або інтегрованих організації*

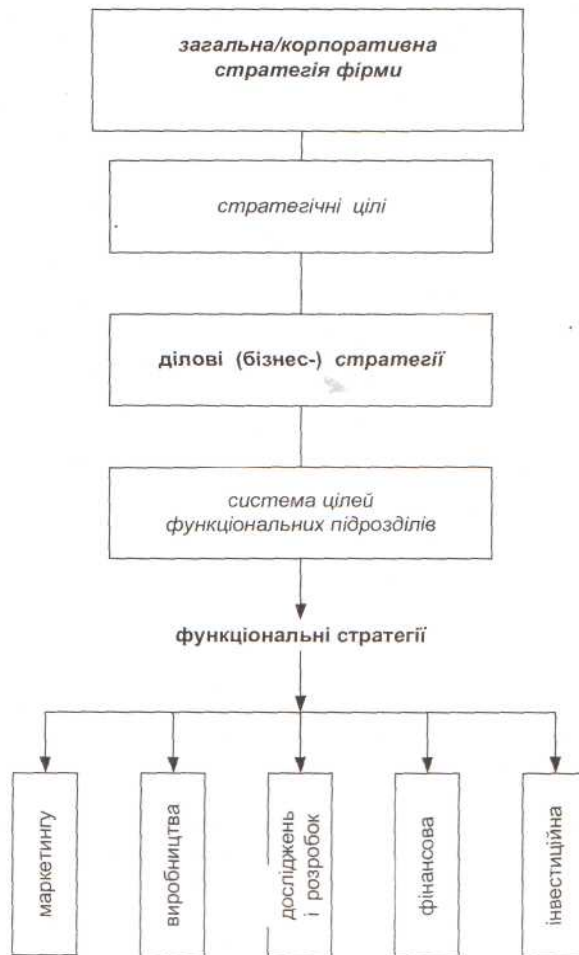


Рис. 2.5. Система стратегій мультибізнесової фірми

Бізнес-стратегія стосується розробки і обґрунтування заходів щодо: здобуття і збереження конкурентних переваг, посилення конкурентних позицій підприємства в його конкретному бізнесі; об'єднання і координації стратегічних дій усіх функціональних підсистем підприємства; вирішення можливих проблем, пов'язаних з конкретним бізнесом підприємства; забезпечення здатності і можливості реагування на зміни в зовнішньому середовищі підприємства стосовно його бізнесу.

- © Забезпечуючі: **функціональну стратегію**, яка стосується окремого функціонального процесу, напряду (стадії чи елементу) господарської діяльності фірми (підприємства)-маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансів, інвестицій, організаційних змін, кадрів, соціальних і екологічних аспектів діяльності тощо; **та ресурсну стратегію**, яка стосується окремих ресурсів забезпечення стратегічної діяльності підприємства (матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових тощо). Ці стратегії спрямовуються на підтримку бізнес-стратегій та досягнення як локальних так і загальних цілей організації.
- © **Операційну стратегію**, яка стосується окремих операційних одиниць підприємства (заводів, магазинів тощо) та підрозділів (окреме виробництво, цех, дільниця, робоче місце). Ці стратегії слугують вирішенню специфічних проблем, пов'язаних з реалізацією цілей окремих оперативних підрозділів підприємства.

Зміст, призначення і взаємозв'язок цих стратегій наступний. **Корпоративна стратегія**, яку ще називають портфельною, **ґрунтується** на концепції фірми як сукупності різноманітних стратегічних областей бізнесу (чи стратегічних зон господарювання) і **стосується** складу та структури комбінації елементів інвестиційного портфеля та портфеля продукції мультибізнесової інтегрованої або диверсифікованої фірми. І визначають корпоративну стратегію, у першу чергу, комбінації СЗГ (чи СОБ), в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі. **Призначення** полягає у визначенні:

- **рівня глобалізації чи диференціації бізнесу** за такими стратегічними альтернативами, як *спеціалізація* або *диверсифікація* та **загального напрямку розвитку фірми** за такими можливими стратегічними альтернативами розвитку бізнесу фірми, як *зростання*, *стабілізація*, *скорочення* або *їх комбінації*;
- **місця і ролі основних господарських одиниць** (самостійних господарських підрозділів, бізнес-одиниць) **фірми** та **їх бізнесу** (визначеного як **СОБ** чи **СЗГ**) **при здійсненні обраної загальної стратегії**;
- **оптимальної комбінації СОБ (СЗГ)**, в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі, яка називається збалансованим господарським портфелем.

Тобто корпоративна стратегія стосується вибору фірмою бізнесу, ринків та видів

діяльності і визначає загальні межі та напрямок її розвитку.

Основні компоненти, які визначають зміст корпоративної стратегії:

°=> *вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми (а, у свою чергу, компонентами, які визначають вектор зростання фірми є: ринкова потреба; технології продукту та діяльності; тип клієнтів; географія ринку);*

■=> *конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу;*

■=> *синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами діяльності фірми;*

<=> *стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу.*

Типові заходи даного рівня стратегії організації бізнесу наступні: створення і управління господарським високопродуктивним портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення неефективного бізнесу); досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.

А у обґрунтуванні та забезпеченні досягнення підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в його конкретному бізнесі ключову роль відіграють так звані **бізнес-стратегії** (СИНОНИМИ - ділова стратегія, стратегія окремої господарської (бізнес) одиниці, окремого господарського підрозділу), які часто ототожнюють з товарно-ринковою, продуктово-ринковою, продуктово-товарною стратегією чи стратегією окремих продуктово-ринкових сегментів. Вони розробляються щодо окремих видів, сфер і напрямків діяльності підприємства, або для так званих окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ) чи стратегічних областей бізнесу (СОБ) підприємства, тобто для галузі і сегмента ринку (а точніше - галузевого сегмента ринку), де підприємство функціонує або на які бажає мати вихід.

Так як **бізнес-стратегія стосується конкретного виду, напряму діяльності (конкретного бізнесу)**, то спрямовується вона на забезпечення (встановлення і зміцнення) сильної довгострокової конкурентної позиції в даній (одній, специфічній) продуктово-ринковій сфері діяльності мультибізнесової організації або спеціалізованого, однобізнесового підприємства в цілому.

Відтак, бізнес-стратегію (ділову стратегію) можна трактувати **як конкурентну стратегію, або стратегію конкурентоспроможності**, яка стосується питань дій в обраних зонах (областях) бізнесу і, відтак, повинна визначати **шляхи** забезпечення успішної довгострокової діяльності в **одній специфічній сфері бізнесу** диверсифікованої фірми або самостійного однопрофільного підприємства, тобто окремої бізнес-одиниці. Вона визначає різні підходи за допомогою яких фірма буде діяти в кожній СЗГ (СОБ) і намагатиметься досягти там успіху. *А саме:*

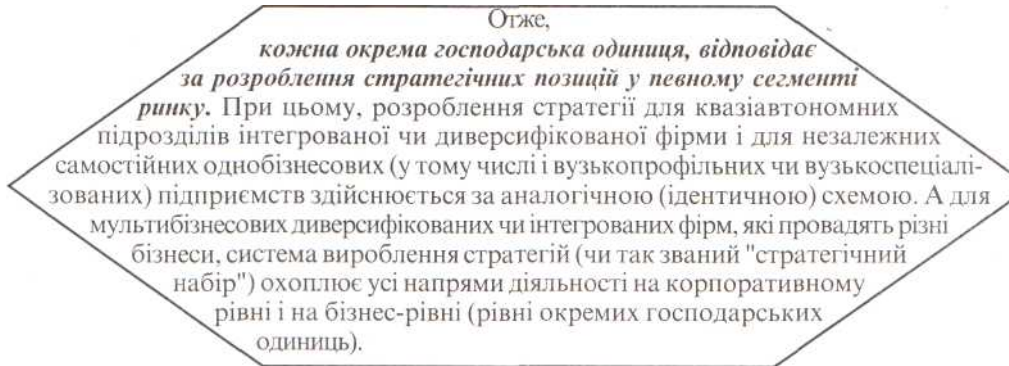
◆ *стати виробником з низькими витратами;*

◆ *досягти диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість,*

обслуговування,

стиль, технологічна перевага, показники роботи, висока цінність продукції;

◆ *концентрувати увагу на невеликій ніші на ринку і досягти або найменших витрат, або більш якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців; ^створити інноваційну цінність.*



Для обґрунтування стратегічних рішень, планів щодо функціонального аспекту забезпечення бізнесу фірми в контексті її економічної стратегії, тобто для кожного функціонального напрямку, розробляють специфічну, так звану "функціональну стратегію". Так, наприклад, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії підприємства. Стратегія маркетингу може являти собою план захоплення частини ринку в якому-небудь бізнесі фірми.

Функціональні стратегії розробляють для окремого функціонального підрозділу чи напрямку усередині визначеної сфери бізнесу (виду діяльності) підприємства і підприємства в цілому: для маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансів, кадрів, системи управління, інвестицій, організаційних змін, соціальної сфери, екології тощо.

Вони є більш вузькими порівняно з бізнес-стратегією, але при цьому вони конкретизують окремі деталі в загальній стратегії розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних заходів із забезпечення керування окремими підрозділами чи функціями бізнесу. **Роль функціональних стратегій** полягає в підтримці ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства та забезпечення досягнення як локальних так і загальних цілей підприємства.

Проблематику функціональних аспектів забезпечення стратегії фірми, які визначають, в кінцевому підсумку, її функціональну структуру ілюструє рис.2.6.

До забезпечуючих стратегій також відносять *ресурсні стратегії* (щодо фінансів, сировини та матеріалів, техніки, персоналу тощо), в яких обґрунтовується ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства по окремим бізнес-стратегіям (стратегіям окремих СЗГ підприємства) і стратегії підприємства в цілому з врахуванням вимог функціональних стратегій.

Як бачимо, *економічна стратегія фірми є системою* забезпечення її конкурентної переваги в довгостроковому періоді, в межах якої фірма повинна застосовувати окремі види так званих забезпечуючих функціональних і ресурсних стратегій, які стосуються окремих функціональних, і ресурсних аспектів забезпечення її господарської діяльності (бізнесу).

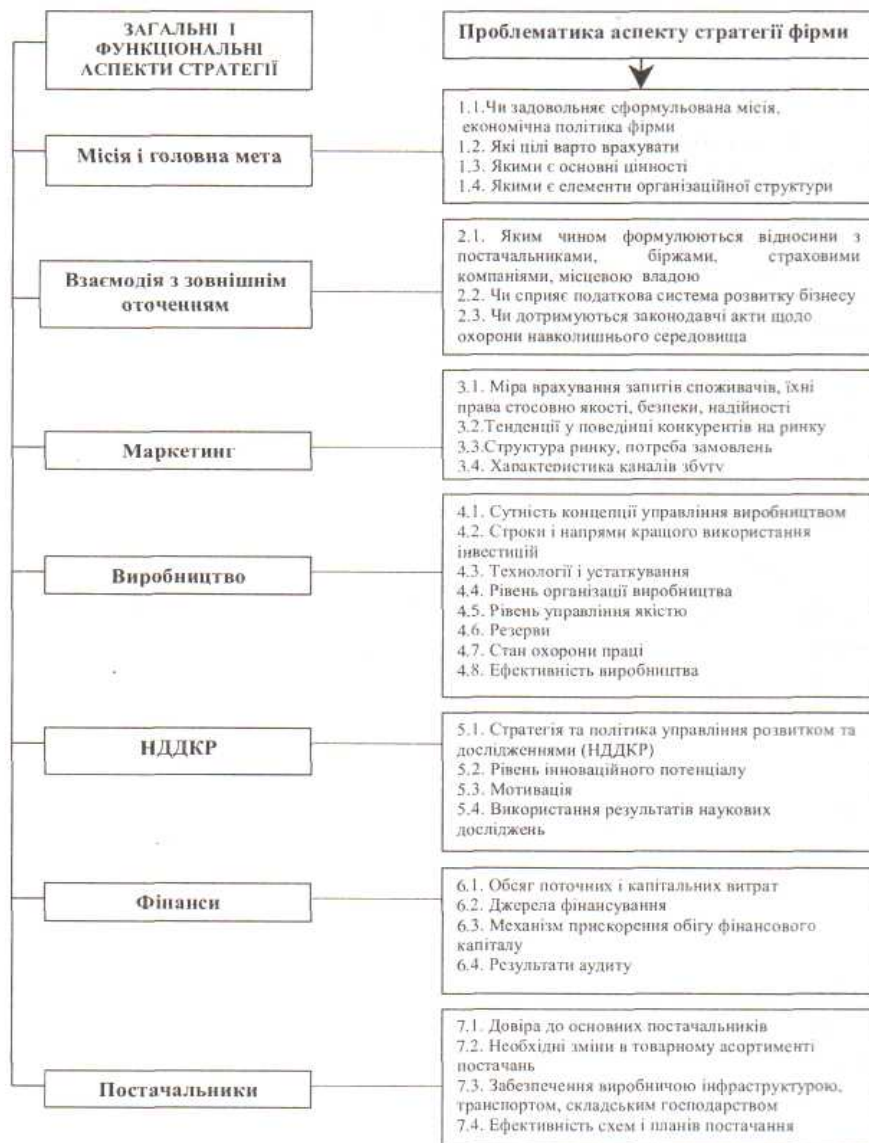


Рис. 2.6. Аспекти і проблематика стратегії фірми

До основних видів функціональних стратегій фірми слід віднести:

- *товарну (маркетингову) стратегію* - стосується дослідження і формулювання довгострокової політики формування потенційних ринків товарів та послуг, які відповідають місії фірми. Ця стратегія на основі дослідження ринків та потреб споживачів, узгодження маркетингових цілей та можливостей підприємства, визначає товари, які мають найкращі ринкові перспективи. В ринковій економіці пріоритет і перша черга розробки належить саме цій функціональній стратегії;
- *виробничу стратегію* - стосується формулювання довгострокової

політики щодо ' нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції відповідно до маркетингової стратегії підприємства. В сучасних умовах, коли має місце існування "ринку споживача" виробничу стратегію формують на основі маркетингової, так як кожне підприємство намагається знайти і краще вивчити свого споживача і лише на цій основі визначатися щодо організації виробництва відповідної продукції;

- **стратегію зниження виробничих витрат** - визначає лінію поведінки підприємства в питаннях формування і оптимізації виробничих витрат, яка забезпечуватиме конкурентні переваги за рахунок їх зменшення;
- **стратегію ціноутворення** - вказує лінію цінової довгострокової політики (поведінки) підприємства на тих чи інших сегментах ринку;
- **стратегію взаємодії фірми з ринками ресурсів** — вказує (визначає) її довгострокову політику щодо вибору постачальників виробничих ресурсів та ефективних варіантів їх розподілу;
- **стратегію поведінки фірми на фінансових ринках**, яка полягає у виробленні правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуються як на інвестиції, так і для вирішення поточних фінансових завдань щодо виробництва і просування того чи іншого продукту. Фінансова стратегія спрямовується на мінімізацію вартості капіталу та максимізацію прибутків підприємства на основі обґрунтування вибору альтернативних джерел фінансування його бізнесу та інвестицій;
- **стратегію зниження трансаційних витрат** - стосується формування баз даних про потенційних партнерів та трансакції для мінімізації ризиків та втрат, оптимізації, витрат із заключення угод;
- **стратегію зовнішньоекономічної діяльності** - охоплює вироблення довгострокової політики фірми на зовнішньому ринку в ролі експортера та імпортера товарів і послуг;
- **стратегію інвестиційної діяльності** - визначає довгострокову політику фірми щодо вибору напрямів та методів підтримки матеріально-технічної бази та товарно-матеріальних запасів фірми на рівні, який забезпечуватиме постійний приріст її конкурентного статусу;
- **стратегію стимулювання персоналу** - визначає політику мотивації високоефективної діяльності персоналу фірми;
- **стратегію запобігання банкрутства** - стосується виявлення кризових тенденцій в діяльності фірми і вироблення заходів, які би протидіяли цим явищам.

Крім того, до основних різновидів функціональних стратегій також можна віднести стратегії НДДКР, організаційних перетворень, соціальну, екологічну та

інші стратегії, які відображують відповідні функціональні аспекти забезпечення бізнесу і розвитку підприємства.

Кожна функціональна стратегія (їх ще називають субстратегіями, або забезпечуючими стратегіями) має містити: цілі, умови і напрями діяльності відповідного функціонального підрозділу; порядок, послідовність розв'язання завдань, заходи, необхідні для досягнення окреслених цілей. На рис. 2.7. наведені конкретні позиції (показники), за якими слід (рекомендовано) давати оцінку змісту функціональних стратегій фірми. Тобто, позиції за якими формується стратегія фірми по окремим функціональним аспектам її діяльності.

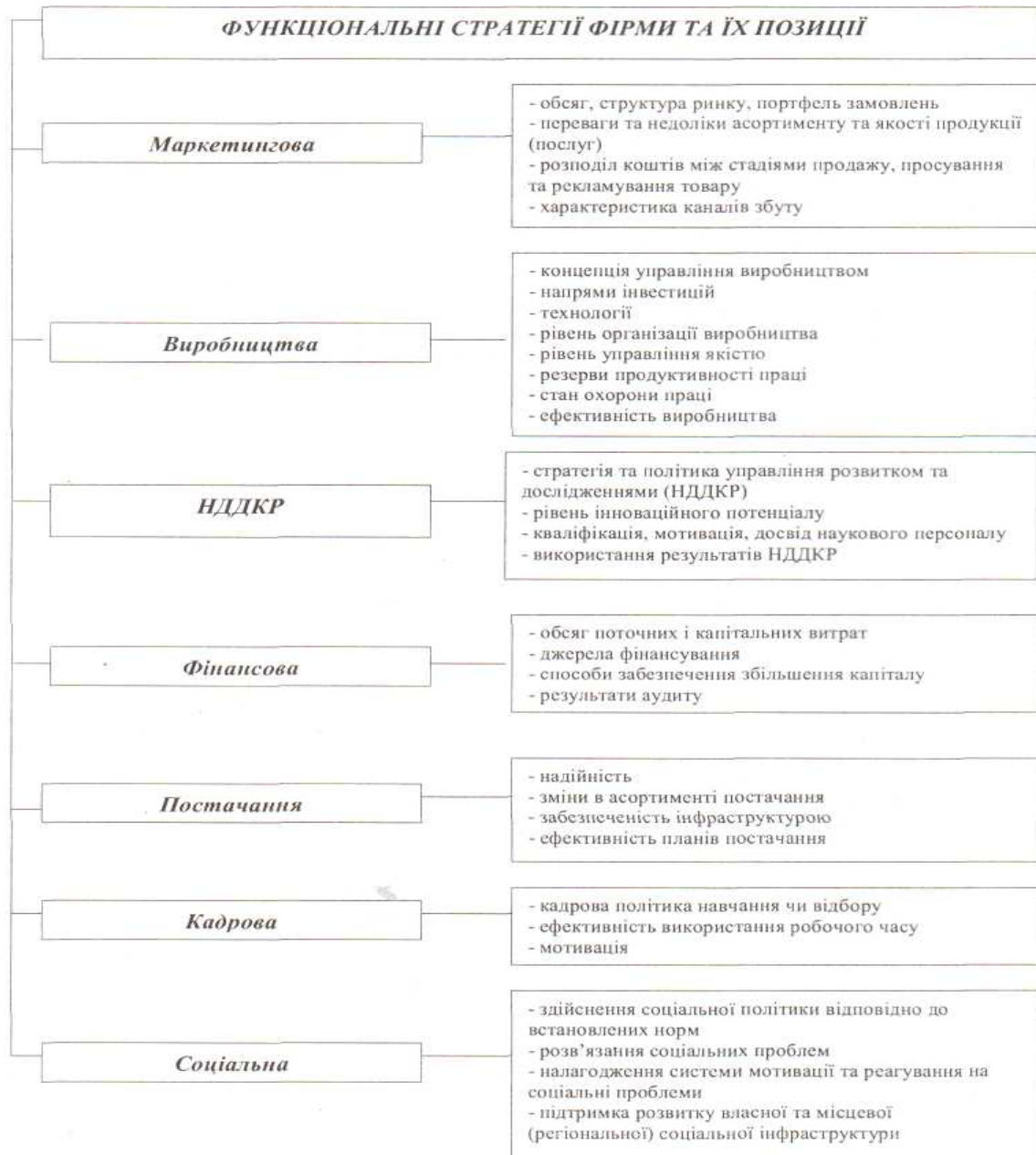


Рис. 2.7. Зміст функціональних стратегій фірми

Особливістю функціональних стратегій є їх внутрішня спрямованість і вони виступають для верхніх рівнів управління фірми засобами ефективного розв'язання завдань, сформульованих на цих рівнях. Тобто, стратегія верхнього рівня управління, для функціональної

стратегії, є метою. *Наприклад*, стратегія поведінки фірми на ринку "X" розробляється для фірми в цілому, а для служби маркетингу вона виступає в якості мети і повинна бути реалізована функціональною маркетинговою стратегією. Крім цього, функціональні стратегії повинні не тільки переслідувати свої досить вузькі цілі, але і бути взаємопов'язаними.

Основною метою *ресурсних стратегій* (стратегій відносно матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових ресурсів, техніки і технології тощо) є забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами з врахуванням усіх вимог продуктових (бізнес) та функціональних стратегій.

№■ *Операційні стратегії* конкретизують стратегії квазісамостійних господарських підрозділів диверсифікованих і незалежних однопрофільних підприємств по їх основним операційним одиницям: для окремих структурних одиниць типу заводів, магазинів тощо; конкретних виробництв; торгових регіональних представників, відділів; для цехів, дільниць, робочих місць тощо. *Операційні стратегії* розробляються всередині функціональних напрямів. Вони *стосуються розв'язання щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість* (рекламні кампанії, закупівля сировини, керування запасами, профілактичний ремонт, транспортування тощо), і доповнюють та завершують загальний стратегічний план підприємства.

Важливість операційних стратегій підприємства, незважаючи на те, що вони є найнижчим рівнем розробки стратегії, досить значна. Так, наприклад, провал одного виробничого підрозділу при реалізації стратегічних завдань з досягнення заданого обсягу виробництва, рівня собівартості і якості продукції може знизити показники всього підприємства з продажу, одержання прибутку і негативно вплинути на покращення стратегічної позиції підприємства в бізнесі і на реалізацію його загальної стратегії.

Отже,
можна зробити висновок, що стратегію фірми слід розглядати як сукупність стратегій сформованих на різних рівнях організаційно-економічної структури (ієрархії) фірми, об'єднаних в єдину систему, яка називається "стратегічним набором" фірми.

Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства

Формою вироблення і представлення економічної стратегії фірми, тобто, формою визначення стратегічного аспекту її діяльності, в якій дається оцінка економічних можливостей і проблем фірми у досягненні певних

довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування..

Стратегічне планування повинно виконувати наступні функції:

- *встановлювати, оформлювати і впроваджувати у діяльність підприємства елементи стратегії;*
- *визначати перспективні напрямки розвитку фірми, основні види її діяльності;*
- *формувати для компанії, загшом, а також для коленого структурного підрозділу, зокрема, конкретні цілі, що узгоджуються з корпоративною чи загальною стратегією;*
- *стимулювати менеджерів до глибшої оцінки і максимального врахування можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та власних сильних і слабких сторін фірми;*
- *створювати основу для раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів.*

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

Вироблення стратегії, а отже і стратегічне планування, охоплює певні ***процедури*** (див. рис. 2.8), які у наступній послідовності визначають їх (вироблення стратегії і стратегічного планування) алгоритм:

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

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

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

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

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



Рис. 2.8. Ітеративна структура (алгоритм) вироблення стратегії (стратегічного планування)

На першому етапі, відповідно до поставлених цілей й проведеного аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства, вибирається придатна стратегія. Важливо виробити максимально можливу кількість альтернативних стратегій, щоби забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант. При цьому слід пам'ятати, що **найважливішим аспектом у стратегічному виборі підприємства** є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства. І тому головна увага повинна приділятися вибору ефективних *конкурентних стратегій*, які обґрунтовують шляхи забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства в бізнесі.

На другому етапі встановлюється адекватність стратегій цілям підприємства і з безлічі стратегій формується загальна стратегія.

На третьому етапі здійснюється наповнення загальної стратегії конкретним змістом. Кінцевим аналітичним завданням є отримання стратегічних висновків для формування ефективного стратегічного плану дій. Для цього необхідно сформулювати узагальнені висновки за результатами усіх попередніх етапів аналізу, визначити загальну позицію підприємства на перспективу й встановити на чому варто сфокусувати увагу в розвитку підприємства.

Загальні принципи формування стратегії підприємства

Розкриваючи стратегічний контекст підприємства, обов'язково слід зупинитися на загальних принципах формування стратегії підприємства, на вимогах до його "стратегічного набору" і власне на типових рисах стратегії як інструмента довгострокової економічної політики підприємства.

Отже, як ми з'ясували раніше, сучасне поняття стратегії підприємства засноване на уявленні про неї як про специфічний інструмент довгострокового управління підприємницькою організацією з урахуванням перспективи розвитку подій та адекватної поведінки самої організації.

І як специфічний інструмент довгострокової економічної політики підприємства *стратегія*, хоча поняття це і абстрактне, **має певні характерні риси:**

- розробка стратегії не приносить підприємству безпосереднього і моментального результату. Процес її розробки закінчується не негайною дією, а лише встановленням загальних напрямків,

- просування за якими покликане забезпечити підприємству зростання і зміцнення конкурентних позицій;
- для розробки стратегічних проектів застосовують ітеративний (безперервний) метод;
 - стратегія не може передбачити усі зміни, а дає лише узагальнену інформацію для оперативних дій менеджменту підприємства;
 - враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства і його можливу багаторівневу ієрархічну організаційну структуру (побудову), стратегія підприємства є системою, яка представляє собою "стратегічний набір";
 - для вищого структурного рівня організації (підприємства) стратегія є засобом, а для більш нижчого рівня в організаційно-економічній ієрархії підприємства вона перетворюється в мету;
 - за своєю суттю будь-які стратегічні заходи, що здійснюються підприємством, мають інноваційний характер, оскільки вони засновані на нововведеннях у його економічному, виробничому чи збутовому потенціалах;
 - успішне застосування стратегії передбачає обов'язковий зворотний зв'язок, що дозволяє постійно коректувати стратегічний вибір.

-

Основними вимогами до стратегії як до системи у вигляді "стратегічного набору" підприємства є:

- орієнтація на досягнення реальних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, бізнес-(чи продуктово-товарні) стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (функціональні та ресурсні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- всебічна обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

При цьому, **стратегія** як інструмент довгострокової економічної політики підприємства, а саме: як програма дій у формі його конкретного "стратегічного набору", що визначає розвиток підприємства (досягнення ним поставлених довгострокових цілей) та відповідне управління ним на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища, **повинна:**

- відображувати управлінську філософію фірми;
- орієнтувати-виробничу діяльність на запити споживачів;
- враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища

організації;

- *складатися з різноманітних етапів розробки і реалізації;*
- *відповідати на потреби оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг;*
- *спиратися на людський потенціал як основу організації;*
- *відображати природоохоронні заходи й екологічні наслідки прийнятих стратегічних рішень.*

Дотримання зазначених принципів при формуванні та дотриманні стратегії розвитку підприємства як його "стратегічного набору" дозволять підприємству вижити і досягти своєї мети у довгостроковій перспективі.

Отже, зробимо **підсумок**. Стратегія, як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, стосується сфери його діяльності, системи взаємин усередині організації, а також його позицій в навколишньому середовищі. І якщо мета визначає, до чого прагне підприємство і що воно хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія визначає, яким чином, за допомогою яких дій підприємство зуміє досягти своєї мети в умовах мінливого, агресивного конкурентного середовища. Стратегія виключає визначеність у поведінці підприємства, допомагаючи просуватися у бік кінцевого бажаного стану, залишаючи свободу (альтернативи) у виборі в мінливих ситуаціях середовища його розвитку і діяльності. Загалом будь-яка економічна стратегія - це довгострокова програма підтримки підприємства в стані, який би відповідав принципу ефективності його функціонування. Приступати ж до визначення стратегії підприємства можна лише після того, як проведено обстеження, аналіз і оцінка його зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто, коли враховано зовнішні загрози і можливості з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства.

ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Визначення місії підприємства

Стратегія, є засобом досягнення місії підприємницької організації і тісно пов'язана з її цілями. І початковим етапом формування стратегії підприємства (див. рис. 2.8) може бути, власне, *визначення місії організації* (корпоративної місії, концепції бізнесу). Він (цей етап) полягає у встановленні смислу існування фірми, її призначення, ролі і місця в ринковій економіці (див. рис. 3.1).

Хоча, іноді визначенню місії та цілей діяльності підприємства може передувати попередній аналіз його середовища, оскільки чітко та повною мірою визначити місію та цілі організації можливо лише у результаті осмислення результатів такого аналізу.

З іншого боку, оскільки саме існування підприємства передбачає, що у нього є певна мета і завдання, то починати формування стратегії можна і доцільно саме з визначення місії та стратегічних цілей підприємства, що саме ми і пропонуємо в даному посібнику.

Отже, поняття місії підприємства впливає у першу чергу з поняття мети, так як власне місія є так би мовити концептуальною метою існування та діяльності підприємства в економічній системі. Узагальнено, *мета функціонування підприємства* являє собою об'єктивно-суб'єктивну категорію, яка відображує як об'єктивні вимоги до підприємства з боку конкретного стану економічної системи, так і суб'єктивні уявлення керівників підприємства про цілі його розвитку. Процес встановлення і окреслення мети, як системного, комплексного орієнтира створення, функціонування та розвитку підприємства, складається з певної послідовності взаємопов'язаних етапів: встановлення загальної (головної) мети організації; побудови ієрархії цілей ("дерева цілей"); встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання.

Головну мету, заради якої і існує підприємство, *називають місією підприємства*. Отже, місія підприємства це його так би мовити генеральна (синоніми - глобальна, основна загальна) мета. Водночас, місія є *комплексною метою*, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства. На основі цих орієнтирів і визначають перспективи, яких має досягти підприємство.

Місія підприємства тісно пов'язана з такими категоріями, як:

- *"філософія функціонування підприємства"* - інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє підприємства, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень управління підприємством. Тобто *"філософія підприємства"* - це базові погляди і цінності підприємства, що є основою для створення системи мотивації як

зовні, так і всередині підприємства;

- "стратегічне бачення" чи "сценарій розвитку" підприємства - погляд вищого керівництва підприємства на те, яким може чи має бути підприємство за найсприятливішого збігу обставин.

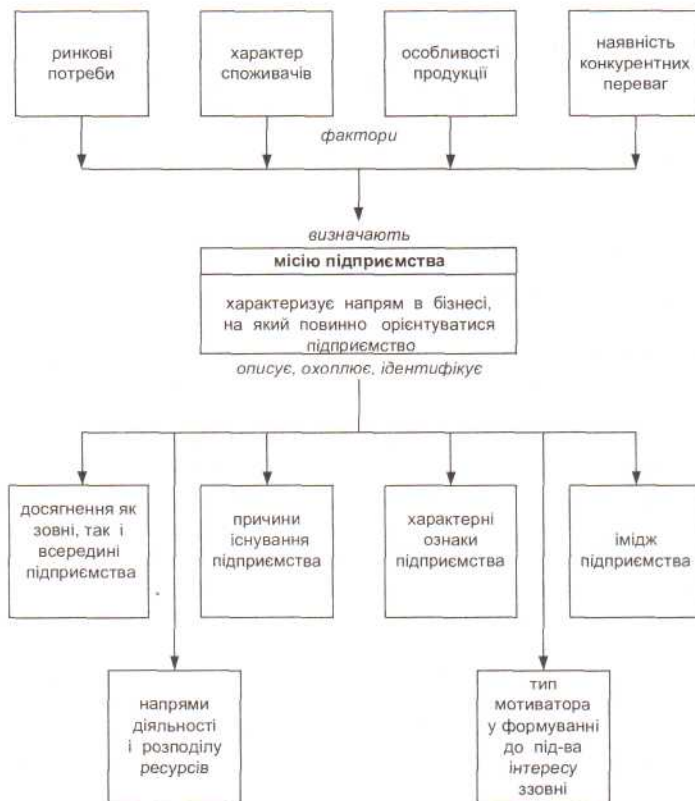


Рис. 3.1. Місія підприємства (концепція бізнесу)

♦ **Стратегічне бачення підприємства** - це маршрут руху підприємства в майбутнє. Конкретно стратегічне бачення підприємства визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості і риси, які воно повинно отримати, сформувані в майбутньому. Формування стратегічного бачення означає вибір сфери діяльності і шляхів розвитку підприємства. Зазначимо, що стратегічне бачення підприємства визначає майбутній обрис підприємства, а от опис діяльності підприємства на поточний момент (які товари і послуги воно виробляє, хто є його клієнтами, якими воно володіє технологічними та діловими можливостями тощо) дає його місію. Місія інформує про те, чим займається підприємство на поточний момент, але вона нічого не говорить про напрями розвитку підприємства, майбутньої діяльності та його бізнес-плани. Напрями розвитку підприємства визначає його стратегічне бачення. А от формується стратегічне бачення на основі місії.

Отже, **місія підприємства** є самостійною особливою категорією, суть якої полягає в окресленні причини існування підприємства, його особливої ролі в економічній системі.

Але у той же час зв'язок між місією та стратегічним баченням підприємства

ва дуже тісний і безпосередній: стратегічне бачення формулюється на основі місії і представляється у визначеннях місії. Відтак вони формулюються (повинні формуватися) в комплексі, спільно, взаємодоповнюючи один одного.

Зміст місії підприємства, як його основної загальної комплексної мети, у контексті з його баченням визначають за звичай такі позиції, тобто місія підприємства може охоплювати:

- => *звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства;*
- => *опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств;*
- => *визначення внутрішньої концепції підприємства, у межах якої підприємство описує себе, зазначаючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання;*
- => *опис іміджу (зовнішній образ) підприємства, що розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;*
 - *визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів (опис продуктів чи послуг, які пропонує (пропонуватиме) підприємство);*
 - ■=> *характеристику ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, географії тощо);*
 - *визначення орієнтирів розвитку підприємства;*
 - ■=> *опис технологій, які застосовує (буде застосовувати) підприємство (характеристику обладнання, технологічних процесів, технологічних інновацій підприємства);*
 - ■=> *загальне визначення мотиватора у формуванні до підприємства інтересу зовні (опис базових поглядів і цінностей підприємства, що є основою для створення системи мотивації).*

Необхідно підкреслити, що правильно сформульована місія підприємства повинна як мінімум висвітлювати такі *основні елементи*:

1. **призначення підприємства з точки зору конкретного виду діяльності (товарів, послуг) в умовах конкретного сегмента ринку**, тобто давати опис продуктів або послуг, які пропонує підприємство і характеристику ринку (визначення, окреслення основних споживачів, клієнтів, користувачів підприємства);
2. **основні напрямки діяльності, орієнтири розвитку і образ, якого намагається досягти підприємство**;
3. **переваги**, що виділяють підприємство серед конкурентів і вказують на нові, кращі та оригінальні шляхи задоволення потреб споживачів.

При цьому місія задає лише основні напрями (цільові орієнтири) розвитку і ставлення до процесів і явищ як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах підприємства).

Отже, як бачимо, *місія підприємства* фактично характеризує напрям в бізнесі, на який підприємство повинно орієнтуватися, виходячи з:

- 1) ринкових потреб;

- 2) характеру споживачів;
- 3) особливостей продукції;
- 4) наявності конкурентних переваг.

Тому при визначенні місії підприємства варто відповісти на такі питання:

- > "хто ми?";
- > "що ми робимо (будемо робити)?"
- '> "де ми перші, кращі?";
- > "хто наші клієнти?";
- > "які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?";
- > "як будуть задовольнятися ці потреби (технологія і функція)?"

При визначенні місії підприємства повинні враховуватися інтереси наступних суб'єктів економічних відносин:

- => власників підприємства;
- > працівників підприємства;
- => споживачів продукції чи послуг підприємства;
- => ділових партнерів підприємства;
- => органів місцевого самоврядування, які взаємодіють з підприємством.

Місія підприємства повинна бути сформульована лаконічно і таким чином, щоб, з одного боку, вказувати на причину існування підприємства, а з другого - мати досить узагальнений характер, щоб її часто не змінювати. Але слід зауважити, що для місії не існує стандартних формулювань. Водночас формулювання місії повинно задовольняти її основні завдання і, по можливості, включати перераховані вище позиції (елементи). Окрім цього, слід прагнути, щоб формулювання місії не було надто вузьким або надто широким.

Основними **факторами розробки місії** (за **Ф. Котлером**) виступають:

- > історія підприємства, у процесі якої формувалася його філософія (базові погляди і цінності підприємства, що є основою його системи мотивації);
- > стиль поведінки і керівництва з боку власників та менеджерів;
- > стан середовища функціонування підприємства;
- > наявні ресурси підприємства;
- > особливості та відмінності, притаманні підприємству.

Добре сформульована місія підприємства сприяє:

- ▶ визначенню сфери діяльності даного підприємства;
- ▶ визначенню форм задоволення потреб клієнтів;
- ▶ спрямуванню усіх дій на досягнення мети підприємства;
- '—▶ самоідентифікації підприємства та визначенню його вигляду в очах навколишнього середовища.

Отже, належним чином сформульована місія полегшує формування конкретних цілей підприємства і адресована його клієнтам, вона фактично покликана сформулювати певний образ даного підприємства в їх очах.

Формування місії є звичайним явищем для компаній в країнах з розвинутою ринковою економікою. А в умовах перехідної економіки України формувати мі-

сію почали лише успішні крупні новостворені підприємницькі організації. Хоча доцільно визначати місію і невеликим підприємствам, щоб виокремити основну, найбільш значущу мету діяльності підприємства. На жаль, деякі керівники не турбуються про вибір і формулювання місії свого підприємства, тому що місія їм здається очевидною. Так представники малого бізнесу вважають, що місією їх підприємства є отримання прибутку. Але прибуток є повністю внутрішньою проблемою підприємства. А підприємство, як відкрита організація, може отримати прибуток лише якщо буде задовольняти певні потреби споживачів. Отже, *при формулюванні місії необхідно показати (віднайти) основне призначення підприємства саме в зовнішньому середовищі, одночасно застосовуючи при цьому індивідуальний підхід для кожного підприємства.*

Отже, місія повинна вказати шлях по якому необхідно рухатися підприємству, щоб отримувати прибутки і забезпечити умови для свого успіху. Але щоб сформулювати адекватну місію необхідно у першу чергу відповісти на запитання: "Хто наші клієнти?" і "Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?", тобто визначити найбільш привабливі ринкові ніші свого бізнесу (про що мова йтиме далі у цьому параграфі).

Наведемо декілька прикладів можливих формулювань місії підприємства.

1. *Для овочевого магазину (магазину овочів і фруктів):* наша мета – протягом усього року забезпечувати населення свіжими овочами та фруктами за рахунок поставок від різноманітних фірм України та з-за кордону. Впровадження в культуру споживання нових видів овочів, фруктів та їх консервів та напівфабрикатів. Особливу увагу будемо приділяти постачанню екологічно чистих продуктів. *Наша мета* - забезпечити населення якісною та різноманітною за асортиментом продукцією за європейським стандартом. *Наш магазин* - для покупців з різним рівнем доходів.

2. *Для міні-заводу з переробки молока:* наша мета - забезпечення вирішення проблеми збуту молока фермерами, приватними особами та колективними господарствами. *Наша мета* - забезпечити населення якісною, різноманітною за асортиментом і доступною за ціною продукцією.

3. *Досить часто місія підприємства формулюється у вигляді гасла:* Наш бізнес - це оренда і технічне обслуговування офісної техніки. *Наша місія* - повне задоволення споживачів.

І хоча, як ми уже відмічали, для місії не існує стандартних формулювань, можна запропонувати наступну спрощену схему-формуляр визначення (формулювання) місії підприємства:

Місією _____ (найменування підприємства)
є _____ (формулювати конкретні соціальні та/або економічні проблеми, які має намір вирішувати підприємство)
шляхом виробництва та реалізації _____ (найменування основних продуктів (послуг))
з метою _____
Це дозволить власникам (акціонерам) та/або партнерам _____ (найменування організації)
отримати максимальний прибуток, а її персоналу – справедливу винагороду.

Як уже було нами зазначено, чітке визначення адекватної місії підприємства та його стратегічного бачення безпосередньо пов'язане з визначенням його ринкової ніші. *Свою місію підприємство визначає в межах певної ринкової ніші.* І найбільш приваблива для підприємства ринкова ніша є основою для формування стратегічної місії підприємства. При визначенні своєї ринкової ніші, у межах якої підприємство визначає свою місію та формулює стратегічне бачення (сценарій свого розвитку), необхідно дати відповіді на наступні запитання:

- > яка потреба буде задовольнятися (потреба в якому продукті)?
- > якої цільової групи потреба буде задовольнятися (географічний ринок і тип клієнта)?
- > як (технологічно і функціонально) буде задовольнятися потреба?

Для визначення своєї бізнес-ніші, тобто для ідентифікації свого бізнесу зазвичай використовують наступні методи:

- а) тривимірну матрицю Д. Абелла;
- б) морфологічну матрицю Цвіккі.

Для ідентифікації бізнесу (визначення ніші) за схемою Абелла будується тривимірна матриця за такими параметрами, що визначають зміст кожної з трьох осей матриці відповідно: потреба споживачів в продукті (продукт споживання); споживачі продукту; технологія в основі продукту споживання. Можливо обрати й інші параметри позиціонування. Розмітка кожної осі матриці за вказаними параметрами, здійснюється за усіма можливими категоріями (значеннями) вказаних параметрів, а саме виду потреби в певному продукті, типу споживачів та технології задоволення потреби (або технології продукту). А кожен кубик матриці визначає певний сектор ринку певного продукту. Наприклад, якщо розглядати ситуацію щодо ідентифікації бізнесу підприємства в галузі виробництва автобусів, то це може бути зокрема сектор дизельних мікроавтобусів (*це характеристика за позицією технологія*) для підприємців (*це характеристика за позицією споживач*), що займаються перевезенням пасажирів на внутрішньо міських маршрутах в режимі маршрутного таксі (*це характеристика за позицією потреба*) або сектор карбюраторних грузо-пасажирських мікроавтобусів для потреб закладів громадського харчування або малого бізнесу тощо. Однак модель Абелла враховує тільки

три будь-яких (за змістом запитань *що, хто і як*) види параметрів сегментації ринку бізнесу підприємства. Введення додаткових параметрів сегментації приводить до багатовимірності представлення ринку бізнесу підприємства, що унеможливорює його наочну ілюстрацію в тривимірній матриці Абелла.

Для охоплення усієї сукупності можливих позицій (характеристик, параметрів), за якими доцільно здійснити виділення ринкової бізнес-ніші підприємства, щоб адекватно і точно окреслити його стратегічну місію та сформулювати сценарій розвитку (стратегічне бачення) найкраще застосовувати метод морфологічного аналізу (морфологічну матрицю сегментації ринку), який був розроблений та запроваджений до використання в 40-их роках ХХ сторіччя в США в галузі ракетобудування швейцарським вченим-дослідником Цвікком. Цей метод ґрунтується на побудові морфологічної матриці. По вертикалі цієї матриці вказуються характеристики, що визначають аспект розгляду конкретної проблеми (*це ознаки сегментації*). Наприклад, для підприємства у сфері автобусобудівної індустрії: призначення продукту (тип продукту за призначенням), технологія продукту, технологія виробництва продукту, географія ринку, покупець, масштаб бізнесу тощо. А кожен рядок цієї матриці містить варіанти вирішення проблеми за вказаною ознакою (*це варіанти значення ознак сегментації*). Наприклад, по характеристиці "призначення продукту" - це можуть бути мікроавтобуси для перевезення пасажирів, для перевезення вантажів, грузопасажирські, сімейні; по ознаці "технологія продукту" - можуть бути дизельні, карбюраторні, з електричним двигуном, гібридні тощо; по характеристиці "покупець" - підприємці-фізичні особи, населення, АТП, муніципалітет тощо; і так далі. Кожен варіант вирішення проблеми утворюється як комбінація сполучень різних значень характеристик цієї проблеми. Тобто *кожен варіант сегментації бізнесу (варіант ринкової бізнес-ніші) підприємства утворюється як комбінація сполучень різних варіантів зазначених ознак (позицій) сегментації ринку бізнесу підприємства*. Оцінка та порівняльний аналіз усієї множини варіантів ринкових бізнес-ніш дозволяє обрати серед них найкращі.

Аналіз морфологічної матриці сегментації ринку певного бізнесу дозволяє підприємству, яке має намір працювати в цьому бізнесі (в галузі цього бізнесу), відшукати свою ринкову нішу, тобто виявити найбільш привабливу ринкову нішу діяльності підприємства.

Алгоритм застосування цього методу може бути наступний:

1. Дається точне формулювання проблеми - аналіз варіантів сегментації ринку певного бізнесу підприємства.
2. Встановлюється достатній перелік параметрів (ознак) вирішення чи розгляду проблеми (тобто сегментації бізнесу) із усіх їх можливих варіантів.
3. Для кожного з відібраних параметрів встановлюється певна кількість його можливих станів (значень) залежно від конкретних умов вирішення (розгляду) завдання.
4. Будується морфологічна матриця, в якій по вертикалі у порядку пріоритетності вказуються характеристики, що визначають аспекти розв'язання (розгляду) проблеми (*ознаки чи параметри сегментації*), а в кожному рядку цієї матриці

розташовують варіанти вирішення (розгляду) проблеми за вказаною ознакою чи параметром (*варіанти значення ознак чи параметрів сегментації*).

5. Отримують можливі варіанти вирішення (розгляду) проблеми шляхом побудови ланцюжка, кожна ланка якого з'єднує певний стан параметра (ознаки) попереднього рівня з певним станом параметра (ознаки) наступного рівня, і так далі із найвищого до найнижчого рівня матриці. Кожен такий ланцюжок описує певну галузь (нішу, сектор) ринку бізнесу підприємства. Кількість (множина) таких різних описів (секторів) ринку певного бізнесу підприємства визначається переліком різних станів (значень) параметрів за усіма рівнями матриці.

6. З множини секторів ринку певного бізнесу відбираються варіанти, які можуть мати практичний інтерес для підприємства щодо можливості та перспектив розпочати, або розширити, або перепрофілювати свій бізнес у цій галузі.

7. Формується перелік критеріїв оцінки варіантів найкращої ринкової бізнес-ніші з погляду зайнятості її конкуруючими фірмами, витрат на освоєння, перспектив зростання попиту, можливої прибутковості, можливості проникнення на неї підприємства тощо.

8. Кожен з варіантів (ланцюжків) оцінюється за шкалою переваг експертними або математичними методами. Після цього здійснюється підсумкова оцінка кожної ринкової бізнес-ніші і обирається найпривабливіший її варіант, який і визначає перспективну нішу ринку для впровадження або розвитку бізнесу підприємства.

Перевага морфологічного аналізу полягає у всебічному розгляді певного бізнесу підприємства (у виборі й оцінці його ринкової ніші) з усіх можливих позицій. У процесі морфологічного аналізу ринку можна використовувати будь-який набір показників, які формуватимуть великий масив описів різних напрямків (варіантів) певного бізнесу підприємства.

Використовуючи адекватну систему (критеріїв) оцінки виявляють найпривабливішу для підприємства ринкову нішу, яка, у свою чергу, є основою для формування стратегічної місії підприємства. А представлення стратегічного бачення, своєю чергою, здійснюється шляхом формулювання його у вигляді визначень стратегічної місії підприємства.

Отже, *стратегічне бачення підприємства, сформульоване на основі місії*, окреслює загальну картину перспективи того, "хто ми є, що ми робимо і куди ми йдемо: якими новими справами будемо займатися, яким буде обличчя нашого бізнесу, якою компанією ми збираємося стати, яку довгострокову позицію ми прагнемо досягти". Воно ідентифікує довгостроковий напрямок розвитку підприємства і той стан до якого воно прямує, стан до якого керівництво підприємства прагне його привести.

І на сам кінець, зауважимо, що хоча місія, а тим паче стратегічне бачення підприємства є індивідуальними та сильно персоніфікованими його (підприємства) ідентифікаторами в стратегічному контексті, все ж таки існують загальні підходи до алгоритму їх визначення. Так, стратегічне бачення підприємства, сформульоване на основі місії повинне передбачати:

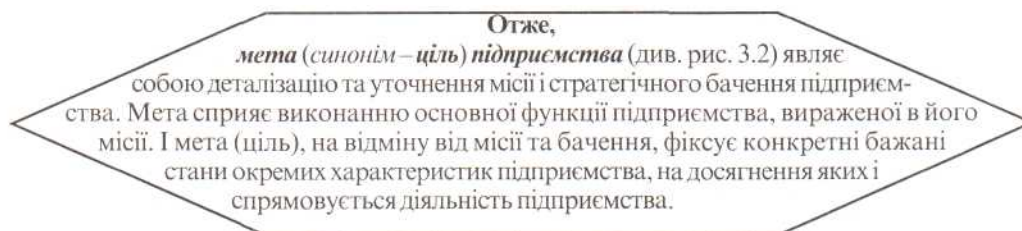
> *визначення ринкової ніші підприємства;*

- > ^визначення стратегічних намірів підприємства щодо зміни меж існуючої ринкової ніші у майбутньому;
- > ^формулювання пріоритетів цінностної, етичної і політичної орієнтації підприємства, тобто стратегічного іміджу, який існує і до якого воно прагне;
- > ^забезпечення можливості формулювання генеральних цілей підприємства і головних цілей діяльності на перспективу.

У підсумку зазначимо, що концептуально стратегія для підприємства є способом реалізації його місії та стратегічного бачення і розробка ефективної стратегії підприємства повинна розпочинатися власне з формулювання місії, представлення стратегічного бачення і вибору напрямів розвитку підприємства. А представлення стратегічного бачення і формулювання його у вигляді визначень стратегічної місії підприємства є творчим процесом, який ґрунтується на визначенні (виявленні) найбільш привабливих ринкових ніш для діяльності підприємства.

Формулювання мети та визначення завдань підприємства

Якщо місія окреслює загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають суть його існування та смисл діяльності, а стратегія бачення - напрями розвитку підприємства, то конкретний кінцевий стан, до якого воно прямує, визначається у вигляді його цілей. Вибір цілей підприємства, їх внутрішнє узгодження та уточнення, власне, відбувається на основі і шляхом уточнення сформульованої місії та стратегічного бачення підприємства.



Конкретизується місія та стратегічне бачення підприємства у першу чергу в стратегічних цілях та завданнях, які стосуються підвищення конкурентоспроможності та поліпшення становища підприємства на ринку, або створення інноваційної цінності (нового продукту та нового ринку) тощо.

Мета підприємства повинна чітко визначати майбутню позицію даного підприємства і щодо таких аспектів, як:

- > забезпечення отримання власниками високих прибутків;
- > підтримання рентабельності підприємства;
- > забезпечення фінансової ліквідності підприємства;
- > гарантування безпеки праці та розвитку колективу підприємства.

Також в ній (меті) повинно знайти відображення конкретних сфер діяльності підприємства та визначення конкретних напрямків розвитку бізнесу за сферами діяльності. *Наприклад.* . збільшити обсяг продажу продукту "Х" протягом 2-х років; забезпечити підвищення курсу акцій і прибутку компанії тощо.

До речі, "підвищення курсу акцій та прибутків" - це власне пріоритетна

довгострокова мета американських корпорацій і нині ця тенденція домінує: усі рішення у великих корпораціях приймаються виходячи з того, як це вплине на курс акцій, а отримання прибутку стає єдиною метою. Так, довгострокова мета гігантської американської корпорації "Селгеї Еіесігіс" формулюється так: забезпечити "агресивне підвищення" прибутку на акціонерний капітал, посісти в галузі перше або друге місце.

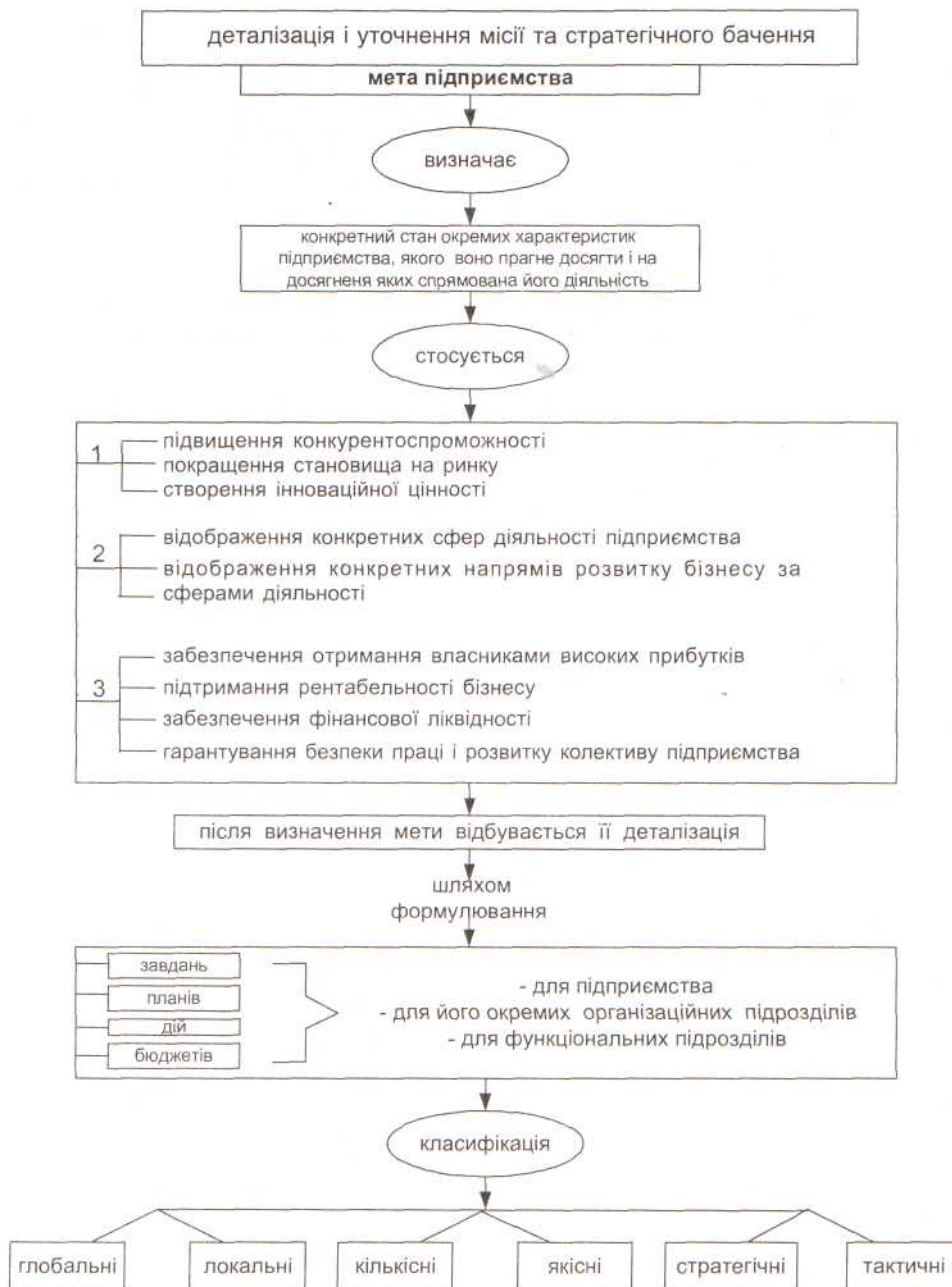


Рис. 3.2. Мета (цілі) підприємства

В Україні ж прийняття рішення про підвищення курсу акцій і прибутку як єдиної мети компанії як недоречне, так і неможливе, бо передчасне, оскільки рівень економічного розвитку ще не відповідає навіть рівню Європи середини 50-х років ХХ ст. Американська модель розрахована на діяльність компаній у сучасних умовах глобального фінансового ринку, на якому постсоціалістичні країни почуваються невпевнено. Вони навіть потерпають від жорсткості та агресивності транснаціональних корпорацій, інтереси яких можуть не співпадати з інтересами конкретної держави і її громадян.

Після того як головну мету визначено, відбувається її *подальша деталізація*, яка, в кінцевому підсумку приводить до *формулювання завдань, планів і бюджетів* для окремих організаційних та функціональних підрозділів даного підприємства. При цьому, *цілі для нижчих рівнів* фірми розглядаються як *завдання*.

Будь-яка мета (ціль) складається з трьох елементів:

© *певного показника, що ідентифікує мету;*

© *засобу вимірювання (оцінки) величини показника, що ідентифікує ціль;*

© *завдання, як певного значення величини показника цілі, якого підприємство прагне досягти.*

Кожне підприємство має не якусь одну вузьку мету, а цілу **систему цілей**, які визначаються його положенням у зовнішньому середовищі, внутрішнім потенціалом, структурою, функціями підприємства тощо. У сучасній теорії управління вирізняють **основні сфери діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає власну систему основних цілей** (основні напрямки встановлення цілей підприємства), до яких належать, зокрема:

■=> *позиція (вигідна) підприємства на ринку;*

■=> *рівень (високий) продуктивності;*

■=> *доходи підприємства;*

■=> *фінансова стабільність;*

> *активна інноваційна діяльність, впровадження інновацій;*

■=> *робота з клієнтами;*

=> *менеджмент;*

■=> *висока кваліфікація персоналу;*

> *потреби та добробут працівників;*

•=> *соціальна відповідальність.*

Разом з тим, існує багато **класифікаційних груп**, які визначають цілі підприємства. В основі виділення цих груп лежать різноманітні критерії.

Так, **за вимірюваністю** виділяють кількісні і якісні цілі.

Залежно від ступеня формалізації цілей виділяють такі їх типи: *добре структуровані* (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), *слабоструктуровані* (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту), *неструктуровані* (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів, а кількісні залежності виявити важко).

> **За рівнем перемінних у меті** розрізняють цілі з одною і багатьма перемінними.

> **За періодом часу реалізації** поділяють на: довго-, середньо- і коротко-

строкові строкові.

> За **відповідною спрямованістю** на види діяльності виділяють: *стратегічні, тактичні та оперативні цілі*.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких підприємство планує досягти в довгостроковому періоді, а також конкурентну позицію, котру воно прагне зайняти на ринках для своїх продуктів у перспективі. *Це цілі розвитку (довготривалого)*. Вони відносяться більшою мірою до напрямку зміцнення становища підприємства в галузі та до збереження і підвищення його довгострокових конкурентних позицій на ринку. Вони виявляють *стратегічні наміри* підприємства займати конкретну ринкову позицію: досягнути лідерства в галузі в національному масштабі; домінувати у певній ринковій ніші; перегнати ринкових лідерів; зробити технологічний винахід і відкрити нову перспективну галузь тощо. *Прикладами* стратегічних цілей підприємства можуть слугувати: більша частка ринку; вищий, більш захищений ранг; краща якість продукції; нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів; ширший чи привабливіший набір продуктів; краща репутація серед споживачів; кращий рівень обслуговування клієнтів; визнання в якості лідера технології чи/або у впровадженні нової продукції; збільшення можливості конкурувати на міжнародному ринку; розширення можливості зростання; повне задоволення покупця тощо.

При виборі будь-якої стратегічної мети підприємства обов'язково необхідно з'ясувати відповіді на такі запитання:

а) *"Що й у якій кількості робити підприємству?"*;

б) *"Як і якими засобами робити?"*;

в) *"Для кого і коли робити?"*, щоб досягти успіху в перспективі. Для цього необхідно

з'ясувати: у яких галузях склалися найбільш сприятливі умови для функціонування і розвитку

підприємства; де, у кого і на яких умовах можна буде придбати необхідні ресурси; потенційні

загрози і можливості, що очікують підприємство у випадку вибору тієї чи іншої стратегічної

мети (і відповідної їй стратеги).

Перелік **ТИПОВИХ** стратегічних рішень, із сукупності яких здійснюється первинний вибір може бути наступний:

> *збереження досягнутих позицій на старих (традиційних) ринках збуту продукції підприємства при зміні економічних умов;*

> *збільшення обсягів продажу при дотриманні пропорцій міме продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;*

> *збільшення обсягів продажу при зміні пропорцій між продукцією, що випускається і при збереженні географії ринків;*

> *збільшення обсягів продаж:}' за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;*

> *збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і зміни географії ринків;*

> зменшення обсягів продаж:}' за рахунок згортання виробництва деяких видів продукції.

Тактичні цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. *Оперативні цілі* точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку підприємство бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі.

За **характером діяльності**, беручи до уваги існуючий стан підприємства і його перспективи розвитку, цілі можуть відображувати тенденції до стабілізації, зростання і скорочення.

За **змістом (напрямами) діяльності** підприємства цілі можна поділити на: економічні, організаційні, наукові, технічні, соціальні, екологічні.

За **спрямованістю** - зовнішні і внутрішні.

За **функціональним аспектом (функціональними сферами)** діяльності підприємства можна виділити: маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові тощо цілі.

За **рівнем пріоритетності, значимості** цілі поділяють на основні (головні) і другорядні.

За **взаємним співвідношенням цілей** розрізняють: комплементарні, індиферентні і конкуруючі цілі.

За **ієрархією рівнів підприємницької організації**, а відтак за місцем в ієрархії цілей, виділяють вищі і підпорядковані (синоніми - підтримуючі).

За **величиною охоплення сфери впливу** розрізняють глобальні (синонім - загальні) і локальні (синонім-специфічні) цілі.

^ **Глобальні цілі** є довгостроковими **цілями**, що безпосередньо підпорядковані місії фірми. Вони, по суті, є загальними цілями підприємства, які відображують його місію і визначають основні напрямки програми його розвитку. Важливо уявити, що глобальні (загальні) цілі підприємства визначають дії підприємства як єдиного цілого і є основою для розробки його (підприємства) ділової стратегії. Дані цілі можуть формулюватись або *досить узагальнено (наприклад, забезпечити стійкість становища фірми; розробити нові напрямки розвитку, нові види діяльності фірми; забезпечити оптимальну рентабельність; протягом 2-х років стати лідером на місцевому ринку; підвищити якість продукції; збільшити рівень капіталізації підприємства тощо)*, або *містити більш детальну характеристику (наприклад, збільшити на 50% прибуток протягом року)*. Одночасно з формуванням загальних (та інших) цілей необхідно проводити їх ранжирування за принципом пріоритетності. Так, в результаті проведення ранжирування таких визначених загальних цілей для підприємства, як, наприклад: а) забезпечення стійкості становища підприємства на ринку і в галузі; б) формування нових напрямів (видів) діяльності; в) забезпечення оптимальної рентабельності, їх пріоритетність може бути визначена в наступній послідовності: 1) забезпечення оптимальної рентабельності; 2) забезпечення стійкості становища підприємства; 3) формування нових напрямів (видів) діяльності.

^ **Глобальна мета** виступає в якості основи для встановлення **локальних цілей** щодо: ^

його організаційних підрозділів і окремих напрямків бізнес-діяльності (синоніми - для окремих ділових (бізнес-) одиниць, для окремих бізнес-напрямків чи видів діяльності підприємства, для складових великого підприємства, для стратегічних господарських центрів (стратегічних бізнес-центрів));

> **його функціональних підсистем** (для маркетингу, виробництва, персоналу, технології та обладнання, фінансів, НДДКР, менеджменту тощо).

Локальні цілі можуть бути як функціональними (специфічними), так і цілями для окремих організаційних підрозділів фірми, підприємства чи окремих напрямків їх бізнес-діяльності. Так, деталізованою (спеціальною) метою є: збільшення обсягу реалізації і темпів зростання підприємства по його організаційним підрозділам, видам діяльності, філіям, дочірнім компаніям тощо; зростання прибутку і особливо рентабельності кожного окремого підрозділу, що виступає центром прибутку (СГЦ чи СБЦ); зростання виручки; зростання експорту; платоспроможність; продуктивність праці тощо; **та специфічні цілі, що встановлюються шляхом визначення напрямку розвитку у відповідних функціональних галузях (сферах) діяльності підприємства** (наприклад, в сфері маркетингу - досягнення певного рівня реалізації продукції на одному чи декількох ринках, диверсифікація продукції, розширення обсягу послуг тощо; в сфері виробництва - зниження витрат виробництва, розміщення виробництва міме дочірніми підприємствами, забезпечення більш ефективного використання ресурсів тощо; в сфері фінансів - збільшення частки власних засобів у передбачуваних КВ на плановий період, підвищення рівня капіталізації підприємства, приріст дивідендів на одну акцію тощо; в сфері НДДКР - розвиток нових продуктів, підвищення якості продукції, удосконалення технічного рівня виробництва тощо).

Отже,

локальні цілі – це сукупність взаємодоповнюючих цілей, реалізація яких спрямована на досягнення глобальної мети.

Вони мають характер підтримуючих цілей, жорстко погоджуються з загальними цілями підприємства і є основою для розробки бізнес- (для мультибізнесових і структурованих підприємницьких організацій) та функціональних стратегій підприємства. *Наприклад*, такі цілі, як підвищення рентабельності, покращення якості виробів, покращення умов праці, зростання активів чи курсу акцій підприємства забезпечують зростання обсягів виробництва і збуту продукції цього підприємства.

В сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють **ієрархію цілей**, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня і яка встановлює їх відносну важливість та черговість. Найнижчими рівнями такої ієрархії цілей є завдання (підцілі), на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців в структурі підприємства і, на сам кінець, конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації. Причому, кожна мета (ціль) має свій часовий горизонт, який визначає строки її досягнення. На підприємствах, які самостійно розробляють стратегію, доцільно будувати таку ієрархію у вигляді так званого "*дерева цілей*" — *графа зв'язків числових значень взаємопов'язаних показників*. Такі "*дерева цілей*" будують (варто будувати) при організації виробництва нової продукції, створенні (будівництві) нових виробничих потужностей чи соціальних об'єктів тощо.

Слід зазначити, що для відображення цілей навіть дуже простої підприємницької організації треба використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей підприємства, опираючись на їх класифікацію: Однак навіть досить детальна класифікація не дає змоги висвітлити повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей підприємства. Тому, як уже було сказано, особливу увагу при створенні системи цілей підприємства необхідно приділяти побудові так званого "*дерева цілей*" підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети - місії на підцілі, завдання та окремі дії. Основною ідеєю побудови "*дерева цілей*" є декомпозиція, тобто розкриття структури системи, коли її за окремою ознакою поділяють на окремі складові. *Декомпозиція* дозволяє пов'язати генеральну мету підприємства зі способами її досягнення. При побудові "*дерева цілей*" необхідно дотримуватися наступних вимог:

- => *' мета вищого рівня є орієнтиром для розробки цілей нижчого рівня;*
- > *цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня, причому сукупність цих цілей повинна зумовлювати досягнення початкової мети;*
- => *при побудові "дерева цілей" слід враховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей;*
- > *цілі мають бути сформульовані для кожного напрямку діяльності, кожного структурного підрозділу підприємства;*
- => *під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між: довго-, середньо- і короткостроковими цілями, між різними сферами бізнесу і видами діяльності підприємства (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).*

Для побудови "*дерева цілей*" переважно застосовують метод "*дезагрегації*" і метод "*забезпечення необхідних умов*".

Обґрунтоване "*дерево цілей*" полегшує розробку стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства. І якщо ієрархія цілей (у формі "*дерева цілей*") побудована правильно, то кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх цілей, забезпечує реалізацію, досягнення цілей підприємства в цілому.

Прикладом ієрархії (системи) цілей може слугувати наступна декомпози-

ція цілей однопрофільного підприємства, представлена у такому вигляді:

Загальна мета: забезпечити вихід підприємства в десятку лідируючих фірм в галузі. *Досягнення цієї мети передбачається за рахунок* (підтримуючі, забезпечуючи цілі):

- 1) підтримування темпів зростання прибутків на $X\%$ в рік;
- 2) збільшення сумарного обсягу реалізації продукції на $Y\%$;
- 3) збільшення частки на ринку на 2% ;
- 4) підвищення і утримання прибутковості на вкладений капітал на певному рівні;
- 5) забезпечення прибутку від нових інвестицій на певному рівні;
- 6) підвищення продуктивності праці на $B\%$;
- 7) забезпечення в загальному обсязі продажу не менше певної частки нової продукції.

Досягнення даних цілей забезпечуватиметься шляхом дотримання визначених напрямів розвитку (завдань) у відповідних функціональних галузях (сферах) підприємства:

- *в сфері маркетингу:* досягнення певного рівня реалізації продукції на одному чи декількох ринках, диверсифікація продукції, розширення обсягу послуг тощо;
- *в сфері виробництва:* зниження витрат виробництва, забезпечення більше ефективного використання ресурсів, вибір оптимального типу технології виробництва тощо;
- *в сфері фінансів:* збільшення частки власних засобів у передбачуваних інвестиціях на плановий період, підвищення рівня капіталізації підприємства, приріст дивідендів на одну акцію тощо;
- *в сфері НДДКР:* розвиток нових продуктів, підвищення якості продукції, удосконалення технічного рівня виробництва тощо;
- і так далі *в сферах відносин з місцевою владою, кадрів персоналу, охорони навколишнього середовища, організації менеджменту тощо.*

Як бачимо, цілі, які висувуються перед підприємством, так чи інакше (прямо чи опосередковано) здійснюють багатогранний вплив як на саме підприємство, так і на його оточення. І визначення адекватних цілей є абсолютно необхідним для успішного функціонування підприємства в перспективі, а їх неправильне формулювання може призвести до серйозних негативних наслідків. Тому, *приймаючи конкретне рішення* (щодо визначення чи зміни мети, цілей підприємства), *слід передбачати* при цьому (при формулюванні цілей) *відповіді на такі запитання:*

1. *Чи це добре для суспільства?*
2. *Як віднесуться до цього рішення працівники фірми?*
3. *Як віднесуться до цього рішення інвестори, акціонери, кредитори?*
4. *Як відреагують конкуренти?*
5. *Як зміниться при цьому конкурентне середовище?*
6. *Як вплине рішення на покупців?*
7. *Як вплине рішення на навколишнє середовище?*

Основні правила (принципи) визначення стратегічних цілей підприємства можна сформулювати таким чином:

1. основні (глобальні) цілі перспективного розвитку залежать від особливостей кожного конкретного підприємства;
2. підприємство повинно виділяти основну (глобальну) мету і декілька підпорядкованих їй локальних, які забезпечують досягнення основної;
3. формування основної глобальної та локальних цілей при виробленні довготривалої стратегії має *ітеративний* (повторення) характер: спочатку формулюється основна (глобальна) мета (*наприклад*, виведення підприємства із збиткового в рентабельне), а *потім*, при прогнозуванні та вивченні умов, засобів, можливих шляхів, строків та результатів, вона *уточнюється та обґрунтовується рішеннями щодо різних видів діяльності підприємства* (щодо різних СЗГ підприємства), по кожному з яких також може бути виділено один або декілька показників, які ідентифікують та конкретизують мету.

Процес визначення цілей складається з таких основних етапів:

- > Виявлення й аналіз трендів, які спостерігаються в середовищі підприємства, в його оточенні та у внутрішній структурі. *Так як цілі підприємства залежать безпосередньо від стану його зовнішнього оточення і внутрішніх можливостей (потенціалу підприємства), то виявлені в них тренди дають змогу визначати адекватні довгострокові цілі відповідно до сформованого передбачення розвитку підприємства і відповідно коректувати їх у випадку зміну середовищі підприємства, що впливають на зміни цих трендів.*
- > Встановлення (вибір) цілей для підприємства в цілому (загальних цілей) і визначення їх пріоритетності. *Визначення загальних цільових орієнтирів підприємства (збільшення (бажаний рівень) прибутку на інвестований капітал, збільшення (бажаний рівень) прибутку на акціонерний капітал, забезпечення стійкості на ринку, збільшення частки ринку, бажаний розмір виручки, зростання частки нових продуктів в обсязі продажу тощо) вимагає встановлення їх пріоритетності (ранжування) і узгодження. Ф. Котлер радить вибір цілей розпочинати з фінансових, а на їх основі формулювати маркетингові цілі. У випадку утруднень з ранжуванням цілей застосовують метод експертних оцінок.*
- > Побудова ієрархії цілей. *Формування "дерева цілей" передбачає: а) декомпозицію головних цілей за напрямками діяльності підприємства; б) їх ранжування за принципом пріоритетності (забезпечення максимальної рентабельності при збереженні видів діяльності; забезпечення стійкості становища підприємства; розроблення нових видів діяльності (напрямків розвитку)); в) уточнення (декомпозицію) загальних цілей на рівні стратегічних господарських центрів (бізнес-одиниць) підприємства відповідно до конкретного ринку та ролі, яку воно прагне відігравати на ринку. При цьому слід враховувати шлях досягнення цієї позиції (шляхом мінімізації витрат, диференціації чи фокусування). Але на цьому етапі*

здійснюється лише загальна орієнтація підприємства, яка буде оформлена в конкретну бізнес-стратегію для кожного СПБ (СГЦ) підприємства. В загальному, побудова ієрархії цілей ("дерева цілей") має такий алгоритм: встановлюються головні цілі підприємства; на їх основі розробляють специфічні цілі для конкретних СГЦ, філіалів, дочірніх компаній і цілі розвитку функціональних сфер підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР тощо).

- > Визначення індивідуальних цілей. Мається на увазі встановлення завдань для конкретних виконавців в організаційно-економічній та функціональній структурі підприємства.

Окремої уваги заслуговують **вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані** цілі. Основними такими вимогами є:

- > **конкретність і вимірність цілей** (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти, чи будь-яким іншим способом об'єктивно визначити чи досягнуто мети, чи ні);
- > **реальність і досяжність** (нереальність мети призводить до дезорієнтації підприємства, що негативно позначається на його діяльності);
- > **погодженість** (несуперечливість, сумісність) **цілей підприємства** (довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові - довгостроковим тощо); > **однозначність для сприйняття, ясність**;
- > **гнучкість** (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалась можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);
- > **орієнтація на високий результат і наукова обґрунтованість**;
- > **коректність** (мета має давати чітке уявлення про напрям руху підприємства для її досягнення);
- > **прийнятність** (цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність підприємства. Прийнятність також означає необхідність урахування звичаїв, потреб, традицій і цінностей підприємства);
- > **відображення змісту діяльності підприємства**.

Встановлені цілі є законом для підприємства в цілому і його окремих підрозділів та персоналу. Але вони не є незмінними. Вони *можуть* мати *ситуаційний характер*, тобто можуть коригуватися кожного разу як змінюється середовище підприємства. Або *цілі підприємства можуть змінюватися систематично*: на базі довгострокових цілей формуються короткострокові, а при досягненні короткострокових цілей розробляються довгострокові цілі з урахуванням змін середовища.

Визначені цілі і завдання підприємства повинні коригуватися на основі аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення і оцінки сильних і слабких сторін підприємства, виявлення існуючих і ймовірних загроз та можливостей для нього в зовнішньому оточенні.

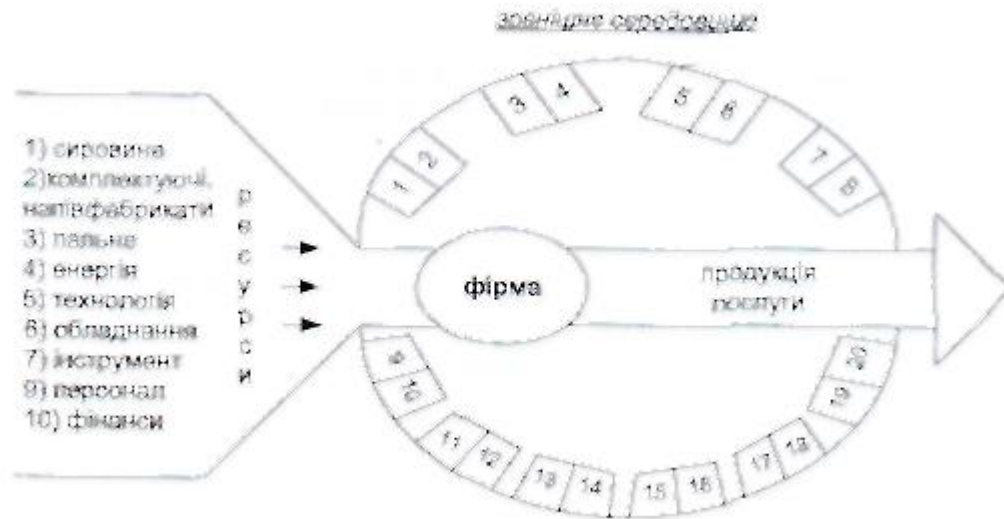
Зовнішнє оточення фірми і його характеристика

При розробці стратегії фірми, у першу чергу, необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє оточення та провести її стратегічне позиціонування в цьому оточенні. Це пов'язано з тим, що розгляд основних характеристик стратегії, її проблематики та особливостей базується на економічній категорії "середовище функціонування підприємницької організації" як відкритої матеріально-речової системи. А суть призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства. Таким чином при прийнятті стратегічних рішень, тобто при розробці стратегії, аналіз структурних складових оточення підприємницької організації є найважливішим етапом. При цьому це й найбільш складний та трудомісткий етап процесу вироблення стратегії підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища фірми передбачає структурування зовнішнього середовища (наприклад, на **макросередовище і безпосереднє оточення**) та наступне дослідження факторів виділених компонент. Слід зауважити, що проблема структурування середовища підприємства не є проблемою, що виникла сама по собі, вона скоріше має підпорядкований характер. Необхідність структурування середовища виникає з необхідності класифікації сил (факторів) впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих сил (факторів). Оцінка сил (факторів) проводиться для виявлення можливості їх впливу на організацію (підприємство) і навпаки з метою оцінки стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства і вибору для них оптимальних стратегій.

При чому, на відміну від концепцій західних теоретиків, у вітчизняних економістів домінуючим є підхід до структурування середовища, який базується на можливості вивчення окремих складових середовища, а середовище підприємства розглядається переважно з позицій можливості проведення аналізу факторів його впливу на підприємство і може бути структуроване на **макросередовище, безпосереднє оточення** (складові зовнішнього середовища) і **внутрішнє середовище**.

Аналіз **макрооточення** (див. рис. 4.1) охоплює вивчення впливу на фірму таких груп компонент (факторів), як: стан економіки (за загальноекономічними показниками); правовий господарський режим; політичні процеси (фактори); природне середовище та ресурси; соціальні та культурні фактори; науково-технологічний процес; інфраструктура (ринкова, виробнича, соціальна); профспілки; міжнародні фактори; державні органи управління; податкова система; політика державного регулювання економіки; національні фактори; регіональні фактори; освітні фактори тощо.



макрооточення

- 1) стан економіки
- 2) правове регулювання
- 3) політичні процеси
- 6) природне середовище і ресурси
- 5) соціальні і культурні фактори (складові суспільства)
- 6) НТП
- 7) інфраструктура
- 8) профспілки
- 9) політичні фактори
- 10) міжнародні фактори
- 11) державні органи управління
- 12) податкова система
- 13) політика регулювання
- 14) національні фактори
- 15) освітні фактори
- 16) регіональні фактори

безпосереднє оточення

- 17) споживач;
- 18) покупець
- 19) постачальники матеріальних ресурсів, технологій, техніки, персоналу, фінансів тощо
- 20) конкуренти
- 21) бар'єри входження в бізнес

Рис. 4. і. Зовнішнє середовище фірми/

* **Макрооточення** - це фактично сукупність факторів, які прямо не пов'язані з підприємством, але опосередковано впливають на формування, його бізнесу та довгострокової прибутковості (через створення певної загальної атмосфери ведення бізнесу). У свою чергу, саме підприємство на ці фактори не може впливати взагалі або має незначний вплив.

* **Безпосереднє (чи мікро-) оточення** (див. рис. 4.1) доцільно аналізувати за такими основними груповими компонентами (групами факторів): *покупець* (покупці, клієнти); *споживачі*; *постачальники* матеріальних ресурсів, технологій, техніки, кадрів, фінансів тощо; *конкуренти* (функціонуючі і нові, потенційні); *бар'єри входження в бізнес*.

Безпосереднє середовище (деколи його ще називають проміжним, мікросередовищем тощо) - це фактично галузі бізнесу та ринки (продуктів та ресурсів), а ще точніше - сукупність факторів і учасників галузей бізнесу та ринків, що *безпосередньо* контактують з підприємством, впливають на нього та прямо формують його довгострокову прибутковість і на які саме підприємство може впливати через встановлення ефективних зв'язків і стратегій.

Найбільш змістовним дослідженням щодо характеристики основних груп елементів безпосереднього (проміжного, мікро-) середовища підприємства відрізняються прихильники моделі "галузевої структури". Вони ототожнюють зовнішнє безпосереднє середовище з галуззю або галузями, в яких функціонує підприємство. Методологічну базу для аналізу галузевої структури вперше запропонував М. Портер. Згідно з моделлю "галузевої структури" галузеве (безпосереднє) середовище складається з низки "конкурентних сил", які мають двоїстий характер впливу: нові можливі (потенційні) конкуренти, які входять в галузь; загрози з боку товарів-субститутів; компанії-конкуренти, які вже надійно закріпили свої позиції в галузі; дії продавців (постачальників); дії споживачів (клієнтів, покупців). З одного боку, ці конкурентні сили *загрожують* виживанню підприємства, з іншого - *створюють передумови* для підвищення ефективності його діяльності. Отже, позитивний або негативний вплив конкурентних сил на підприємство визначається діями конкурентних факторів, до яких М. Портер відносить покупців (клієнтів, споживачів), постачальників, товари-замінники, підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь, прямі (функціонуючі) конкуренти та їх групи.

Так, *можливість появи інших підприємств у галузі* спричиняє появу своєрідних бар'єрів, вплив яких проявляється у разі необхідності виходу або входу в галузь: економія на масштабах виробництва, досвід (потребує значних інвестицій від нових конкурентів); диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка); потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення); витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції; недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових підприємств-конкурентів.

Розробку ж чіткої політики щодо подолання усіх цих бар'єрів, а також подолання причин (або бар'єрів), які лежать в основі інших сил, що впли-

вають на конкуренцію в галузі, відповідно до цілей підприємства, власне, і передбачає стратегія (конкурентоспроможності) підприємства. На думку М. Портера, підприємство повинно визначати можливості і загрози оточення та свої сильні та слабкі сторони, а відтак і стратегію поведінки, аналізуючи сили (групові фактори), які впливають на конкуренцію в галузі, де воно функціонує, і причини (конкретні фактори), що лежать в їх основі.

Для повноти характеристики безпосереднього оточення (тут галузі) відмітимо конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі (чи причини інтенсифікації конкуренції в галузі) також й з боку інших "сил" (групових факторів), які слід аналізувати при оцінці галузі. *З боку функціонуючих конкурентів* це: пропозиція товарів за зниженими цінами; реклама; надання споживачам додаткових послуг; післяпродажне обслуговування; велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил; повільне зростання галузі; високий рівень постійних витрат; відсутність диференціації; високі вхідні бар'єри. *З боку груп споживачів* це: перевищення обсягу купівлі продукції галузі обсягів продажу постачальників; ситуація, коли витрати чи закупівлі групи споживачів в значній їх частині приходиться на продукцію галузі; стандартизація або недиференційованість продукції, яку купує група споживачів; нечутливість до витрат конверсії; низькі прибутки; незалежність (в істотній мірі) якості власної продукції чи послуг споживача від продукції галузі; добра поінформованість споживача щодо попиту, цін тощо. *З боку постачальників*, які можуть впливати на конкуренцію в галузі, підвищуючи ціну або знижуючи якість своїх товарів чи послуг, це: домінування кількох компаній, вищий рівень концентрації в такій групі ніж в галузі, де вони продають свою продукцію; відсутність конкуренції з виробниками замовників продукції, яку група постачальників продає в галузі; не пріоритетність галузі для постачальника (галузь не є одним з важливих замовників постачальників); вирішальне значення продукції постачальників для галузі; диференційованість продукції постачальників; реальність загрози проникнення покупців в галузь постачальників за допомогою вертикальної інтеграції. *З боку товарів-замінників* вплив на конкуренцію в галузі обумовлений тим, що поява таких товарів обмежує можливості отримання прибутків в галузі і визначає верхні межі цін, які можуть встановити підприємства без зниження норми прибутку.

Відтак серед *основних стандартних конкретних характеристик (позицій)* виділених груп факторів (сил) впливу на підприємство, за якими мінімально оцінюється (слід оцінювати) безпосереднє оточення підприємства - у даному випадку *галузь чи галузі бізнесу*, можна відзначити: розмір ринку; масштаб конкуренції; темпи зростання ринку і стадія, на якій перебуває ринок (початок піднесення, швидке зростання і злет, початок зрілості, кінець зрілості, насичення, застій і старіння, спад); кількість конкурентів та їх відносні розміри; кількість покупців і їх фінансові можливості; напрямки і темпи технологічних змін як у процесі існуючого виробництва, так і у створенні нових продуктів; легкість (чи бар'єри) входження в галузь і виходу з неї; ступінь диференціації продукції конкурентів; можливість економії на масштабах виробництва; ступінь завантаження виробничих потужностей; наявність інвестицій в галузь;

рівень рентабельності (прибутковості) галузі порівняно із середнім рівнем рентабельності (прибутковості) економіки в цілому тощо.

Отже, діагностика безпосереднього оточення з використанням моделі конкурентних сил в галузі зводиться до аналізу конкурентів, які діють у межах однієї галузі, потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок, виробників товарів-замінників, покупців продукції галузі, постачальників ресурсів виробникам. Даний аналіз передбачає виявлення конкретних аспектів (факторів, компонент), від яких залежить ефективність роботи певного підприємства, собівартість і якість його продукції.

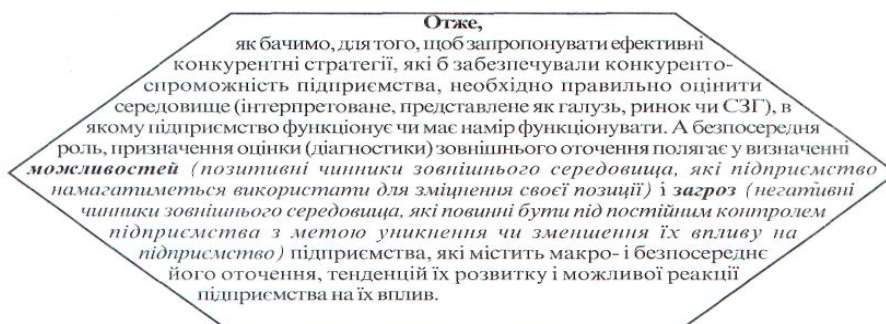
Головним ж недоліком такої (галузевої) моделі зовнішнього оточення є її функціональна обмеженість, яка полягає в урахуванні тільки галузевих взаємозв'язків. Позагалузеві зв'язки в ній не беруться до уваги, але згадуються як джерела інших "зовнішніх сил" впливу. В Україні дослідження безпосереднього оточення має певну специфіку, на яку також треба звернути увагу. Так, зокрема, доцільним вважається введення до моделі безпосереднього оточення деяких типів організацій, що регулюють діяльність підприємств, але не входять до моделі М. Портера. Наприклад, організації-регулятори, партнери тощо.

Після того, як проведено структурування та визначено основні групи (та їх окремі елементи, компоненти) факторів зовнішнього середовища підприємства, необхідно отримати всю можливу інформацію по окремим найвпливовішим елементам (позиціям, факторам) виділених груп шляхом: 1) сканування середовища; 2) моніторингу середовища; 3) прогнозування майбутнього стану середовища.

А заключним етапом аналізу середовища є *оцінювання* отриманої в ході його попереднього дослідження інформації і *визначення* шляхом експертної діагностики:

- > *тенденції зміни (розвитку) факторів зовнішнього середовища;*
- > *їх впливу на підприємство і відтак визначення (класифікації) факторів зовнішнього оточення як можливостей і загроз підприємства, що містить його зовнішнє оточення;*
- > *можливої відповідної реакції на них підприємства. Результати даного оцінювання використовують для стратегічного аналізу (оцінки СЗГ) і визначення альтернативних стратегій.*

Можливий набір типових факторів формування можливостей і загроз зовнішнього оточення для підприємства запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд (див. рис. 5.4 даного посібника).



Методологія аналізу зовнішнього оточення фірми

Методологію аналізу середовища (зовнішнього і внутрішнього) фірми (об'єкти, предмет та мету аналізу) ілюструє рис. 4.2.

Головне завдання аналізу полягає у тому, щоб:

- встановити межі, в яких буде діяти фірма, так звані СЗГ;
- ▶ визначити можливі сприятливі ситуації та загрози;
- ▶ в'яснити наміри, а також сильні та слабкі сторони конкурентів;
- ▶ визначити привабливість СЗГ, в яких функціонує чи має намір діяти підприємство. Проблематика зовнішнього аналізу (див. рис. 4.3) має на меті отримати відповіді на такі запитання:

- Які фактори є суттєвими для досягнення успіху на конкретних ринках і в конкретних галузях та секторах економіки?
- Які шанси та які загрози існують в конкретних сферах економічної діяльності фірми?
- Якими перевагами володіють конкуренти? Які будуть найбільш вірогідні кроки конкурентів в майбутньому?
- Які суспільні тенденції спостерігаються та є їх причиною?

Проведення зовнішнього аналізу (див. схему 4.3) передбачає такі загальні процедури:

- вивчення ринку ресурсів та продуктів конкурентів;
- визначення становища підприємства в галузі;
- вивчення законодавства;
- оцінка можливостей транспорту та джерел енергії тощо.

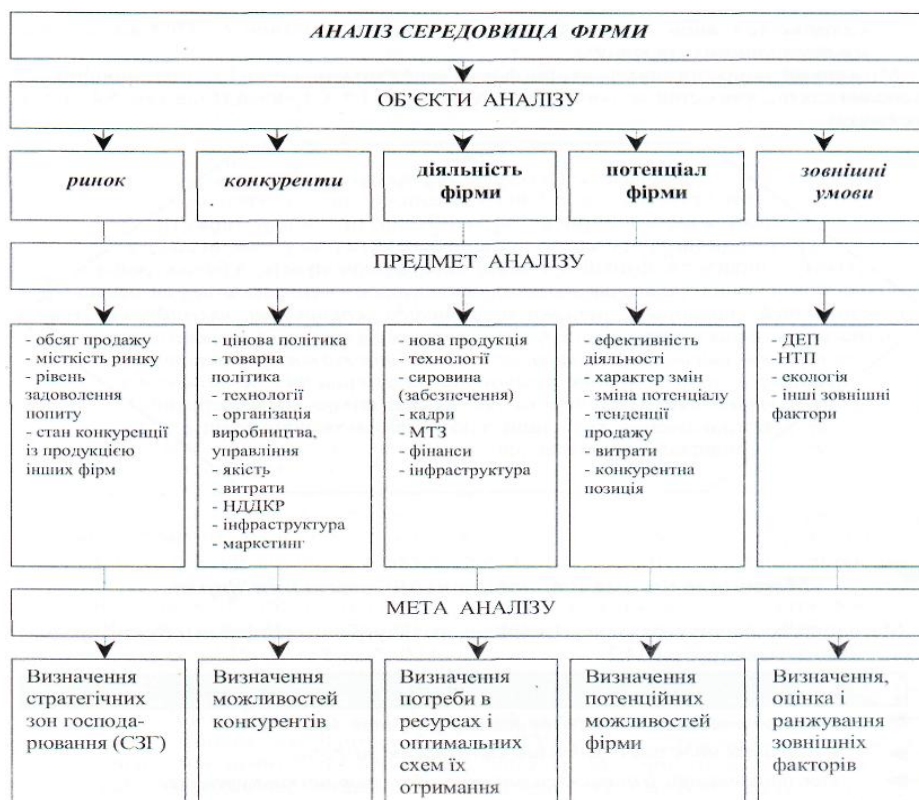


Рис. 4.2. Методологія аналізу середовища фірми

В цілому зовнішній аналіз охоплює: аналіз ринку постачальників; аналіз ринку збуту; аналіз ринку фінансових ресурсів; аналіз купівельної спроможності ринку продукту; аналіз галузі; аналіз технологічної сфери; аналіз соціально-політичної, правової ситуації; визначення і аналіз конкурентів та їх конкурентоспроможності.

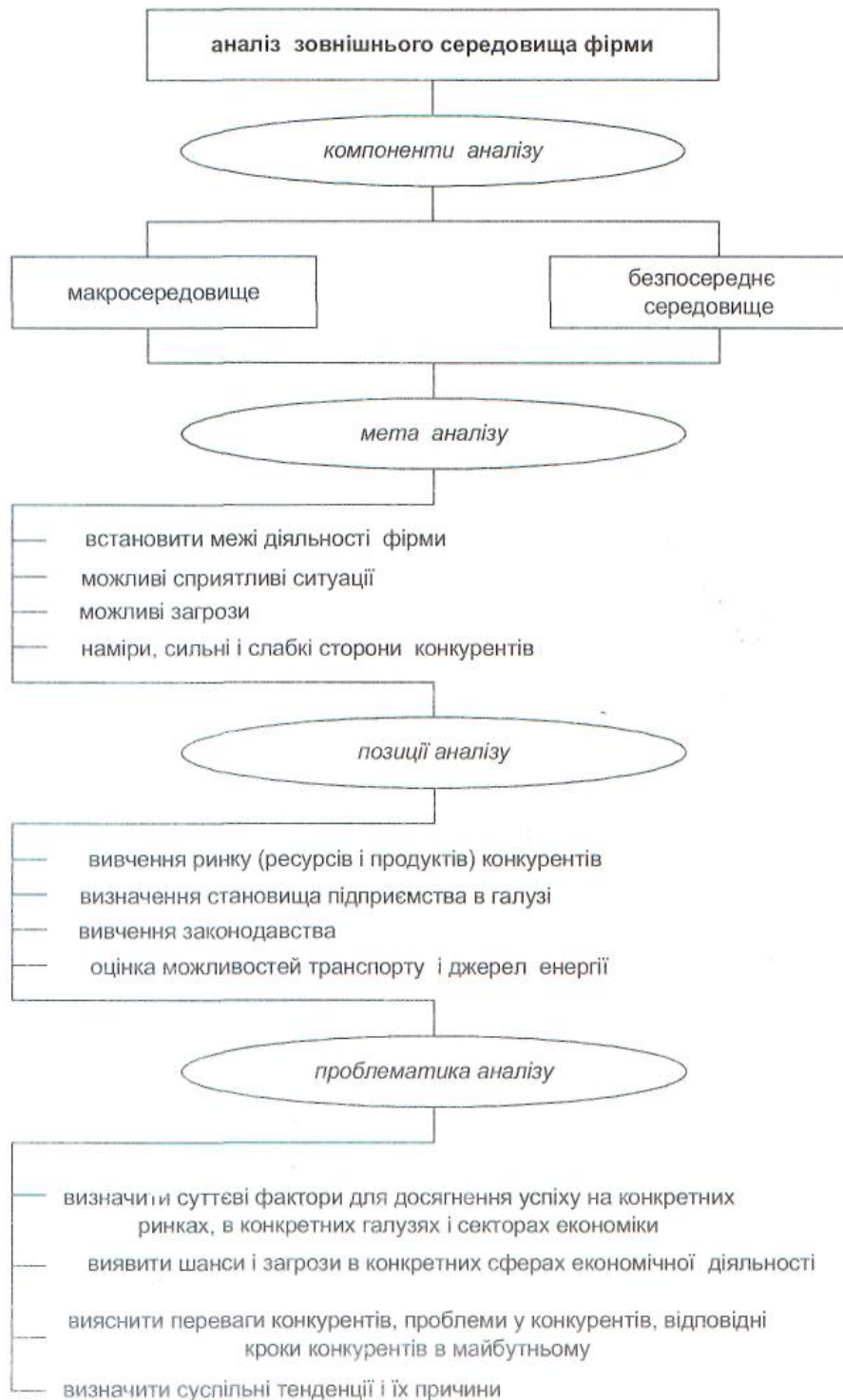


Рис. 4.3. Зміст аналізу та оцінки зовнішнього середовища фірми

Позиції зовнішнього аналізу

Основні позиції (фактори) зовнішнього аналізу, які можна запропонувати (є доцільними для аналізу) для вітчизняних підприємств, ілюструє рис. 4.4. Отже, перша групова позиція (фактор) зовнішнього аналізу - це "Ринок".

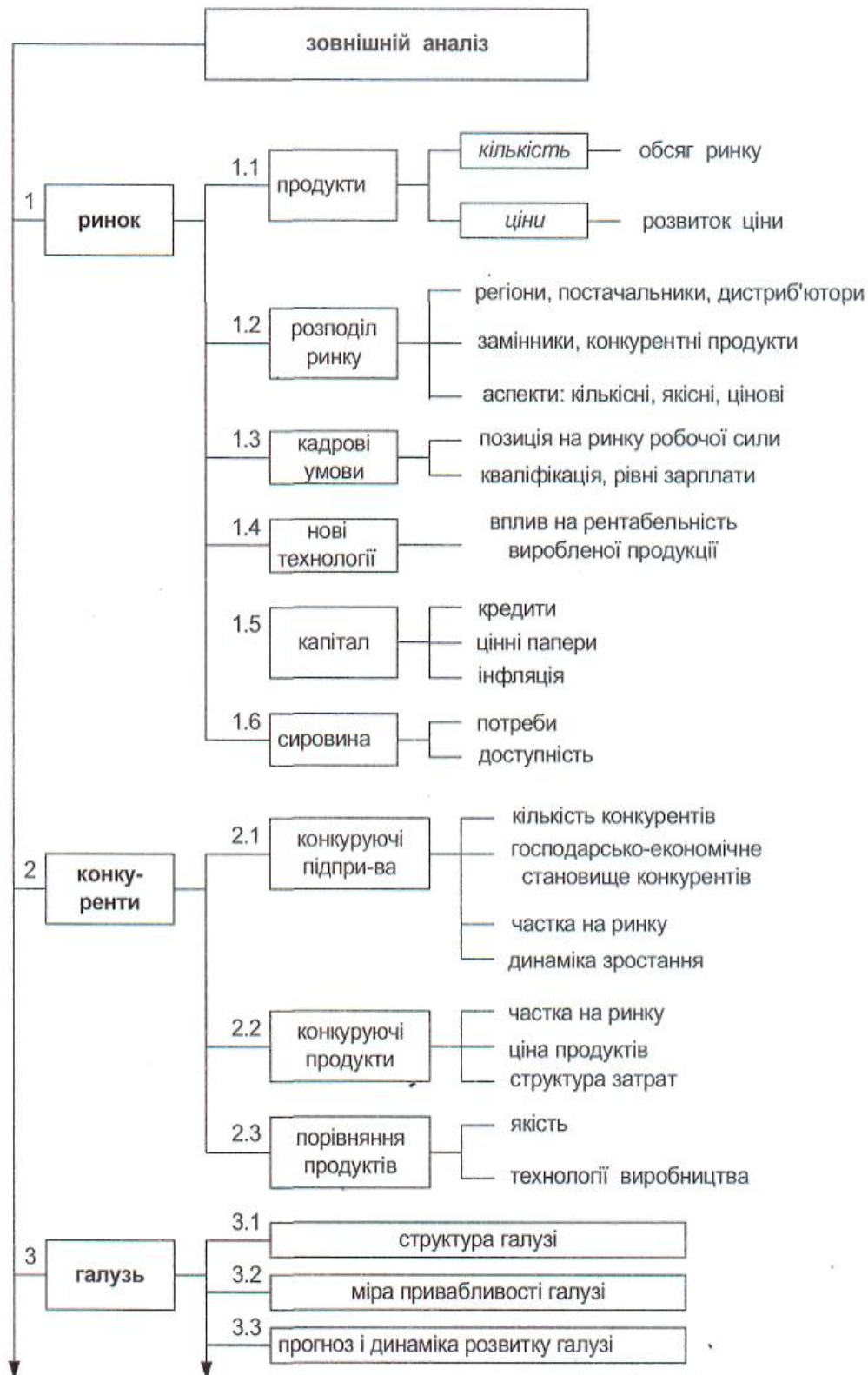
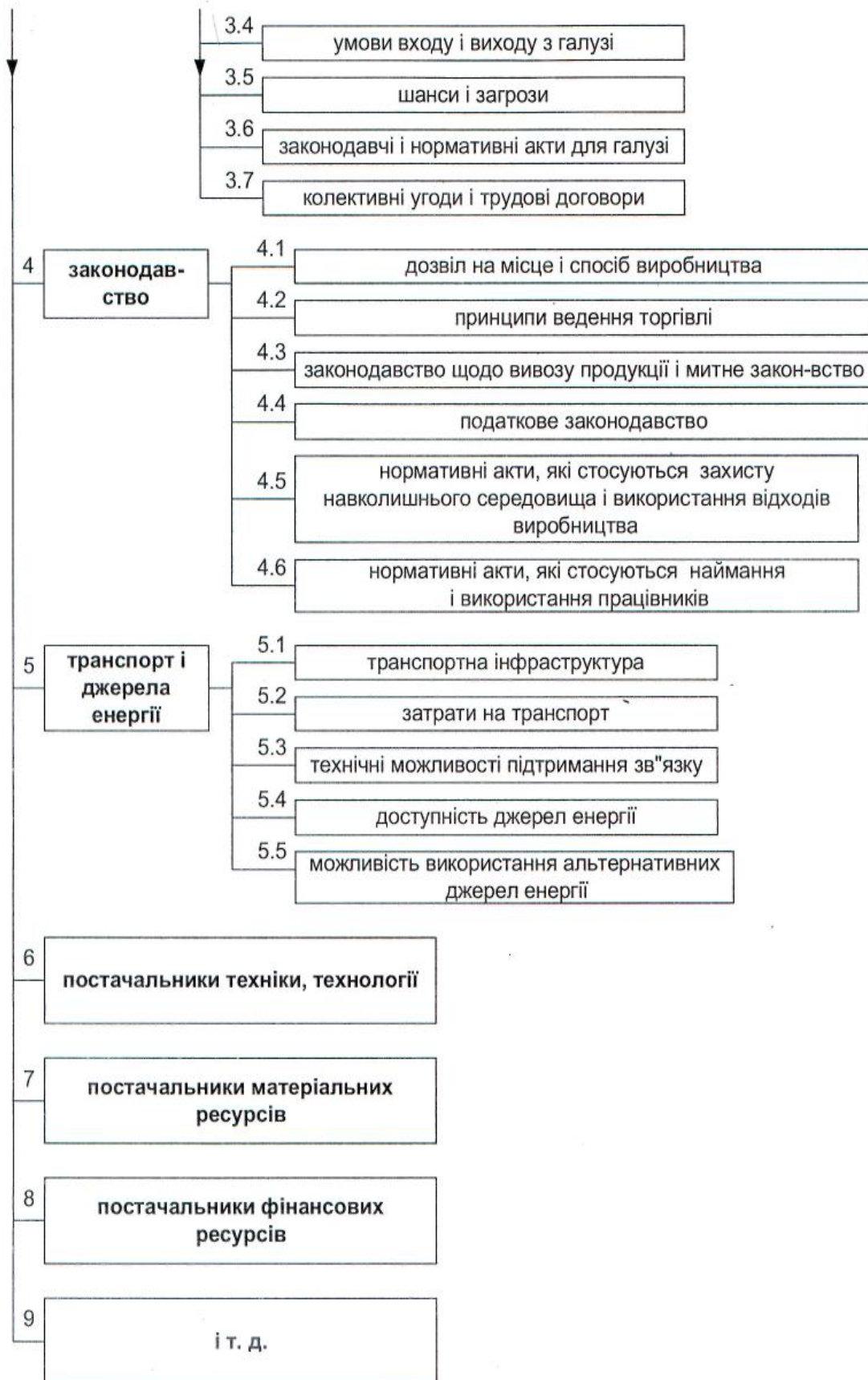


Рис. 4.4. Позиції зовнішнього аналізу вітчизняних підприємств

Продовження рис. 4.4.



На ринку підприємство здійснює збут своїх товарів та послуг. І ринок постачає підприємству сировину та напівфабрикати, а також надає різноманітні послуги.

Відтак для вироблення стратегії підприємства суттєве значення має аналіз та прогнозування *ринку*. По цій позиції здійснюється аналіз та прогноз, тобто *оцінюють такі компоненти, як:*

1. "Продукти ". По цьому елементу передбачається отримання кількісних характеристик за такими параметрами (показниками), як:

1.1.обсяг ринку (кількість);

1.2.розвиток ціни (ціна).

2. "Розподіл ринку". По цьому фактору передбачається отримання конкретних *характеристик(кількісні, якісні, цінові)* за такими параметрами (показниками):

2.1.регіони, постачальники, дистриб'ютори;

2.2.замінники, конкурентні продукти.

3. "Кадрові умови". По цьому елементу передбачається отримання *кількісних характеристик* за такими ознаками:

3.1.пропозиція на ринку робочої сили;

3.2.кваліфікація, рівень зарплати.

4. "Нові технології". По цьому фактору передбачається отримання *кількісних характеристик* за такою позицією:

4.1. вплив на рентабельність продукції, яка виробляється.

5. "Капітал". По цьому елементу передбачається отримання *кількісних характеристик* за такими показниками:

5.1.кредити;

5.2.цінні папери;

5.3.інфляція.

6. "Сировина ". По цьому елементу передбачається отримання *кількісних і цінових характеристик* за такими позиціями:

6.1.потреба, доступність;

6.2.ціна.

Так як на ринку діє багато конкуруючих підприємств, які пропонують свої продукти та послуги на власних умовах, підприємству слід знати своє положення на ринку. Для цього треба мати уяву про те, що і яким чином пропонують конкуруючі підприємства. Цю інформацію, в межах зовнішнього аналізу, повинна давати *друга групова позиція (фактор)* - "Конкуренти". По цій груповій позиції зовнішнього аналізу здійснюється *оцінка наступних факторів за такими показниками (отримання наступних характеристик):*

1. Конкуруючі підприємства. Тут передбачається отримання таких характеристик, як:

1.1.кількість конкурентів;

1.2.господарсько-економічне становище;

1.3.частка на ринку;

1.4.динаміка зростання.

2. Конкуруючі продукти. Передбачені такі характеристики, як:

- 2.1. частка на ринку конкуруючих продуктів;
- 2.2. ціна продуктів-конкурентів;
- 2.3. структура затрат.

3. Порівняння продуктів. Здійснюється за такими параметрами:

- 3.1. якість;
- 3.2. технології виробництва, які використовуються.

Наступна *(третя) групова позиція (фактор) аналізу зовнішнього середовища (оточення) підприємства - "Галузь"*. Так як підприємство діє на ринку разом з іншими конкуруючими підприємствами, які належать до певної галузі, тому *важливо знати її (галузі) динаміку розвитку та прогнозовані в ній зміни*. Цю інформацію повинна давати така групова позиція аналізу, як *"Галузь"*. По цій позиції слід дати оцінку таких параметрів (компонент, чинників):

- > *структура галузі;*
- > *прогнози і динаміка розвитку галузі;*
- > *привабливість галузі;*
- > *умови входження та виходу з галузі;*
- > *шанси та загрози в галузі для фірми;*
- > *законодавчі та нормативні акти для галузі;*
- > *колективні договори та трудові угоди.*

Четверта групова позиція зовнішнього аналізу - "Законодавство". Підприємства в своїй діяльності регламентовані загальним для усіх законодавством. Тому для зовнішнього аналізу важливою є позиція *"Законодавство"*, по якій слід враховувати (оцінювати):

- > *дозвіл на місце виробництва та спосіб виробництва;*
- > *принципи ведення торгівлі;*
- > *митне законодавство та законодавство щодо вивозу продукції;*
- > *податкове законодавство;*
- > *нормативні акти, що стосуються захисту навколишнього середовища та використання відходів виробництва;*
- > *нормативні сікти, які стосуються найму та використання працівників.*

П'ята позиція (груповий фактор) аналізу зовнішнього середовища фірми — "Транспорт та джерела енергії". Для того, щоб підприємство могло ефективно функціонувати, воно повинно належним чином організувати транспортування продуктів та матеріалів, а також володіти доступом до джерел енергії. В цьому випадку (по даній стратегічній позиції зовнішнього аналізу) *враховують (оцінюють) такі фактори, які реально впливають на стратегію фірми:*

- > *транспортна інфраструктура;*
- > *затрати на транспорт;*
- > *технічні можливості підтримування зв 'язку;*
- > *доступність джерел енергії;*
- > *можливість використання альтернативних джерел енергії.*

Шоста позиція аналізу зовнішнього середовища фірми — "Постачальники техніки, технологій". Це також стратегічний фактор. Проблеми неплатоспроможності, низька інвестиційна активність, несприятлива політика при-

мушують концентрувати увагу на питаннях *вибору як власне самих технологій, так і їх постачальників, форм придбання технологій* (лізинг, патент тощо) *і джерел коштів для їх придбання* (чистий прибуток, податкові пільги тощо).

Сьома позиція зовнішнього аналізу фірми - "Постачальники персоналу (кадрів)" - також стратегічно важливий фактор. Стратегічно можна набрати кадри або за оголошенням, або скористатись послугами служби зайнятості, або шляхом залучення спеціалістів на більш вигідних умовах. А можна використати кошти служби зайнятості для перепідготовки і підготовки кадрів.

Восьмий фактор зовнішнього аналізу - "Постачальники фінансових ресурсів". По цій позиції аналізу оцінюються (розглядаються) можливі стратегічні постачальники фінансових ресурсів: банки, інвестиційні компанії, партнери, приватні інвестори, страхові компанії, державні фонди підтримки малого і середнього бізнесу, спеціальні фонди, лізингові компанії тощо. Причому *вибір стратегічного постачальника фінансових ресурсів обумовлюється багатьма умовами*. Сучасні фірми вирішують в якому районі, на яких умовах взяти кредит, здійснити інвестиції в проект тощо. За цією позицією також оцінюються (дається характеристика) процедури отримання і повернення кредитів (інвестиційних і для поповнення обігових коштів), процедури повернення % за кредит.

Дев'ята позиція зовнішнього аналізу фірми - це "Освітньо-культурні фактори формування стратегії фірми стосовно покупців". Важливість (стратегічна) цього фактора обумовлена тим, що на сьогодні фірмі архіважливо формувати, створювати покупця, управляти його смаком, потребами для забезпечення своєї (фірми) конкурентної переваги в майбутньому. В іншому випадку, продукція-новинка фірми буде потрапляти на ринок до непідготовленого покупця. *І бар'єрами входження* фірми на ринок тут виступає неосвіченість і непоінформованість покупця про нові товари.

Десятою і одинадцятою позиціями аналізу зовнішнього оточення фірми виступають "Державні органи управління" і "Податкова система". Ці фактори досить рухливі (динамічні) і таким чином стримують інвестиційний процес з боку фірми. Але ці фактори фірмам (підприємствам) також важливо аналізувати, оцінювати і використовувати у своїх стратегіях.- Наприклад, візьmemo такий аспект, як *податки* і, зокрема, *місцеві податки*. Цей фактор найбільш рухливий і тому найбільш небезпечний в стратегічному плані для розвитку бізнесу підприємств, так як місцеві органи управління згідно з чинним законодавством встановлюють власні системи місцевих податків, зборів і платежів. І незнання та не врахування цих обставин (особливостей податкової системи) рівносильне фінансовим збиткам, втраті сегменту ринку тощо.

Стратегічне позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі

При виборі (виробленні, формулюванні) стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання:

- *Який бізнес зберігати?*

- Який бізнес ліквідувати?
- В який бізнес перейти?
- І як це зробити?

Отже, стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

- > що фірма повинна робити і чого не повинна робити;
- > що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності.

Для цього **необхідно визначити (виділити) стратегічні зони господарювання (СЗГ)**, в яких фірма буде діяти як окремий суб'єкт бізнесу, як бізнес-одинаця чи так званий стратегічний господарський центр (СГЦ)*, та **оцінити** обрані СЗГ за окресленою системою факторів (параметрів). Наприклад, *перспектив* зростання попиту на продукт, змін рентабельності, нестабільності, наявності факторів успіху тощо. Далі необхідно провести **стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі**, враховуючи її стратегічний потенціал (конкурентний статус). Власне, проведення стратегічного позиціонування фірми є метою аналізу і оцінки її зовнішнього оточення та внутрішнього середовища.

Після цього по кожній виділеній СЗГ, в якій буде діяти фірма як окремий суб'єкт бізнесу (мається на увазі як або через так званий стратегічний господарський центр - СГЦ*), слід обрати відповідний тип економічної стратегії, яку вона буде реалізовувати **залежно від конкретної позиції фірми в СЗГ (з точки зору можливостей і загроз для фірми) і альтернативних підходів, що доцільно застосовувати та альтернативних напрямів стратегічної поведінки (дій), яких доцільно дотримуватися** для забезпечення конкурентної переваги в майбутньому в даних (обраних) СЗГ.

Відтак детальніше зупинимось на **проблемі вибору СЗГ** та оцінці позицій фірми в них, тобто на стратегічному позиціонуванні, необхідному, з точки зору стратегічного аналізу зовнішнього середовища фірми, для обрання відповідних (адекватних) типів стратегії розвитку бізнесу фірми.

Отже, з середини 70-х років ХХ століття, в умовах сповільнення економічного зростання, посилення кон'юнктурної нестабільності тощо, менеджери підприємств для забезпечення конкурентних переваг своїх фірм перейшли **від політики диверсифікації** (розширення і зміни можливих видів діяльності) **до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності** (тих, які характерні для конкретної фірми).

* Концепцію СЗГ і СГЦ (організаційно оформлених, квазіавтономних найменших виробничо-управлінських одиниць, підрозділів (типу відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центр реалізації" тощо), для яких можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і розробити самостійну бізнес-стратегію, стратегію щодо СЗГ, та власний стратегічний набір певного типу) розробили менеджери компанії "Дженерал Електрік" для аналізу та оцінки діяльності великої, багатопрофільної організації.

Таким чином і виникло *поняття СЗГ* (*SBU-Strategic business unit*), що окреслює (охоплює) галузі, серед яких фірма обирає ті чи інші види діяльності з виходом на певний ринок. А ширше, СЗГ – це окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має або бажає отримати вихід: це можуть бути і галузі, і ринок, і вид діяльності, бізнес, і *сектор бізнесу* – окремий напрям у діяльності підприємства, і *окремі продукти* – конкретні види товарів, робіт, послуг, що пропонуються споживачам, і продуктово-ринковий сегмент і т. п.

Вибір СЗГ повинен охоплювати розробку номенклатури виробів, які ґрунтуються на певних (конкретних) технологіях задоволення потреб клієнтів, вибір певної технології, яка лежатиме в основі діяльності підприємства і так далі. А взагалі, при визначенні (окресленні) СЗГ *сегментацію зовнішнього оточення фірми* можна здійснювати *за різними ознаками* (позиціями, параметрами): попит на продукти (потреби і продукти, які задовольняють ці потреби), ринки, галузі, місце фірми в галузі, технології, клієнти, географічний район тощо. Тому *кількість СЗГ фірми є досить значною і залежить від ширини диверсифікації фірми.** До речі, як ми уже відмітили раніше, започатковувалось вироблення стратегії з вивчення галузі, в якій працювала фірма. А з 70-х років ХХ-го століття, коли підприємства трансформувались в господарські комплекси, які об'єднували у своїй структурі виробництво різноманітної продукції, постало питання необхідності виходу на чисельні різноманітні товарні ринки, що, у свою чергу, розширило позиції сегментації оточення фірми.

Розглянемо порядок виділення (окреслення, вибору) СЗГ. Мінімально СЗГ (а. їх кількість, як ми уже відмітили, може бути значною) слід обрати (визначити, встановити) за такими параметрами (позиціями):

1. Потреби, які має намір задовольняти фірма своїми продуктами на ринку своєї діяльності (це позиції продукт і ринок); потреби в яких продуктах передбачає задовольняти фірма.

2. Технологія (технологічне і функціональне виконання) задоволення потреб. Тут мається на увазі певна (конкретна) технологія, яка лежить в основі діяльності фірми, в основі виду діяльності, яким фірма має намір займатися щоб задовольняти потреби клієнтів в певних продуктах; технологія, яка обирається фірмою в якості основної технології її діяльності (бізнесу) щодо задоволення потреб, які фірма має намір задовольняти провадячи свій бізнес. Тобто це параметр сегментації, який окреслює технологічне і функціональне виконання діяльності (бізнесу) підприємства щодо задоволення певних потреб (окреслених на першому етапі сегментації - за конкретними потребами) клієнтів. * Коротко кажучи - це сегментація за параметром "вид діяльності" підприємства.

Слід зауважити, що в якості ознаки "*технологія*", як критерію (позиції) подальшої сегментації зовнішнього середовища (чи детальнішої ідентифікації бізнесу) підприємства можна розглядати (обирати) також і власне технологію продукту, тобто технологію, яка лежить в основі виготовлення продукту підприємства.

* Синоніми - стратегічний бізнес-центр (СБЦ). стратегічний господарський підрозділ (СГП). ** Диверсифікація - це вид стратегії, спрямований на розширення чи зміну діяльності фірми.

3. Тип клієнтів, з якими взаємодіятиме фірма (різноманітні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, промислові заклади, держпідприємства тощо) розглядаються як різні СЗГ).

4. Географія потреб або географічний ринок (який окреслюється географічним районом діяльності фірми). Кожній СЗГ відповідає свій географічний ринок.

Слід відмітити також, що для того, щоб окреслення (виділення) і оцінка СЗГ були успішними для підприємства необхідно, щоб їх розміри були невеликі. *Ів кожному конкретному випадку виділення (окреслення) СЗГ носить специфічний, індивідуальний характер.*

Так в великих фірмах виділяють від 20 до 50 СЗГ (залежно від ширини диверсифікації фірми). А в так званих ТзОВ, де в статуті закладено багато видів діяльності, кількість СЗГ може бути ще більшою, хоча самі підприємства можуть бути невеликими (за розміром, за виробничими і фінансовими ресурсами тощо). Власне така ситуація є характерною для малих і середніх підприємств (фірм) в Україні, що зумовлює, у свою чергу, проблему розподілу ресурсів по усіх СЗГ таких підприємств і, як наслідок, скромні загальні результати їх господарської діяльності.

Для того, щоб прийняти раціональне рішення з питань розподілу ресурсів, тобто виробити ефективну стратегічну позицію і напрям дій в обраній СЗГ, які приведуть до успіху, необхідно в процесі сегментації зовнішнього оточення розглянути (перебрати) велику кількість комбінацій параметрів оцінки (аналізу) СЗГ. При цьому слід мати на увазі, що **кожна з виділених (окреслених) СЗГ (макро-сегментація)** описується власним специфічним набором факторів, показників (**мікросегментація**), за якими здійснюється аналіз та оцінка стратегічної привабливості СЗГ.

Наприклад, СЗГ виділені за потребами, які має намір задовольняти фірма, описується за такими характеристиками (чинниками): фази розвитку попиту, розміри ринку з задоволення тієї чи іншої потреби, купівельна спроможність населення, торговельні бар'єри тощо; СЗГ виділені за типом клієнтів можуть характеризуватись такими показниками (факторами): звички покупців, склад конкурентів, інтенсивність конкуренції, канали збуту, державне регулювання тощо; технологічні СЗГ описуються специфічним набором факторів: рівень стабільності (динамізму) технологій (тип технологічної динаміки), рівень спеціалізації технології, рівень ресурсозбереження технології, характер використання, трансформації ресурсів (екстенсивні, інтенсивні, детенсивні технології) тощо; географічні СЗГ характеризуються різноманітними економічними, технологічними і соціально-політичними факторами.

* Аспект "технологічне і функціональне виконання бізнесу" стосується того, як підприємство має намір (збирається) задовольняти потреби споживачів і скільки операцій (які операції) з ланцюга процесу відтворення "промислове виробництво-розповсюдження продукту" воно здійснюватиме. Отже, обраний вид технологи, як критерій сегментації, а відтак і виділений за ним сегмент бізнесу (СЗГ) підприємства, залежать від типу (виду) діяльності підприємства (чи виробництво продукту, чи розповсюдження продукту, чи виробництво і розповсюдження продукту спільно і тому подібне).

Далі кожну СЗГ необхідно проаналізувати (і оцінити) щодо стратегічної привабливості на основі аналізу факторів її формування. Оцінку привабливості СЗГ можна зробити, застосовуючи одно- (базується на зростанні попиту чи галузі) і багатокритеріальний (багатофакторний) підходи. Наприклад, застосовуючи багатофакторний підхід, це можна зробити за інтегральним показником привабливості СЗГ щодо конкретних перспектив розвитку бізнесу на основі оцінки впливу таких групових факторів (параметрів) формування привабливості СЗГ, як:

- **перспективи зростання потреб, попиту** (повинні бути оцінені не лише через темпи зростання, але й на основі характеристики життєвого циклу попиту);
- **перспективи зміни рентабельності бізнесу в СЗГ** (не співпадає з перспективами зростання прибутку);
- **фактори загроз або очікуваний рівень нестабільності** (останній визначає в балах ступінь зниження визначеності перспектив і можливостей змін);
- **фактори успіху** (до яких можна віднести вибір, розробку і освоєння нової номенклатури виробів, зниження собівартості виготовлення продукції, передбачення потреб у новій продукції, розробку і впровадження нової технології тощо).

Слід також відмітити, що в умовах дефіцитності ресурсів порад з формуванням **товарно-ринкових (синонім - бізнес-) стратегій** слід розробляти ресурсні стратегії фірми. У цьому випадку порядок вироблення (вибору) певного виду стратегії буде змінений. Спочатку, в процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства, встановлюється ресурсний потенціал фірми, а потім на його основі розробляються стратегії продукту, ринку і технології. Основою для розробки ресурсної стратегії виступає так звана **стратегічна зона ресурсів (СЗР). Стратегічна зона ресурсів, або зона стратегічних ресурсів (ЗСР)**, - це сукупність сировинних, енергетичних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, які дозволяють сформувати і реалізувати товарно-ринкову стратегію фірми.

Порядок виділення СЗР такий:

- встановлюється перелік стратегічних ресурсів. В нього входять лише дефіцитні для фірми ресурси;

- для кожного з обраних ресурсів будується своя СЗР;

- для кожної СЗР визначається величина потреб, якість і вартість одиниці ресурсу;

- встановлюється ринок придбання конкретного ресурсу (визначають розмір ринку, обсяги ресурсу, які можна придбати на ньому, перелік виробників або постачальників, торговельні бар'єри);

- по кожному постачальнику встановлюється його імідж (вказує на його авторитет і надійність як ділового партнера), якість і вартість ресурсу, який-він постачає на ринок, можливість повного забезпечення потреби в ресурсі з його боку;

- для кожної ЗСР встановлюються перспективи зростання на основі життєвого циклу попиту на ресурс, перспективи зміни рентабельності використання ресурсу, очікуваний рівень нестабільності при якому перспективи товарно-ринкових стратегій можуть змінитися, можливість заміни даного ресурсу більш економічним.

Отже, можна зробити висновок, що сегментація являє собою вибір цільових сегментів зовнішнього оточення (ринку) – так званих СЗГ, які найповніше відповідають можливостям фірми та особливостям розвитку зовнішнього оточення (ринку) і на які претендує фірма (має або хоче отримати вихід).

А наступні кроки вироблення стратегії фірми, враховуючи результати аналізу потенціалу підприємства – це **визначення стратегічної позиції** фірми в обраних СЗГ і вибір відповідного їй **типу стратегії розвитку підприємства в даній СЗГ**, яка має дати відповіді на питання щодо того як розвивати бізнес в даній СЗГ, яку зайняти позицію на ринку, як протидіяти конкурентам тощо.

Методика оцінки зовнішнього середовища

Для оцінки привабливості зовнішнього середовища підприємства застосовують одно- та багатокритеріальні підходи. **Однофакторний підхід** ґрунтується на оцінці зростання ринку (попиту) або галузі діяльності підприємства.

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства за **багатокритеріальним підходом** розраховують комплексні показники привабливості сектора економіки (СЗГ, галузі, ринку, продуктово-ринкового сегменту), на якому діє підприємство (П).

Можливі два підходи до їх розрахунку:

1-й підхід (спрощений) полягає в тому, що **привабливість того сектора економіки** (СЗГ, галузі, ринку), на якому діє підприємство, **оцінюється за загальною системою зовнішніх факторів** (наприклад, місткість ринку, зростання ринку, циклічність чи сезонність ринку, структура конкуренції, бар'єри входу, рентабельність галузі, технологія, рівень інфляції, законодавство, соціальні, екологічні, політичні, юридичні проблеми тощо). При цьому оцінка даного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку суми зважених оцінок впливу усіх зовнішніх факторів на привабливість **сектора економіки** (галузі, ринку), на якому діє підприємство за такою схемою:

Фактор	Вага	Оцінка в балах (від 1 до 5 або 10)	Зважена величина оцінки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4=2×3</i>
1.
2.
<i>n</i>
Сума	1,0	...	Σ ...

Де **вага кожного фактора** визначає його відносний ранг, значимість для привабливості сфери діяльності підприємства; **бальна оцінка факторів** характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (1 -слабку, 5 або 10-сильну) на привабливість (ринку, галузі). Оцінювання інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на формування його привабли-

вості для фірми може здійснюватися і за такою схемою (за п'ятибальною шкалою): від "-5" (негативна зміна) через "0" (збереження попереднього стану) до "+5" (позитивна зміна або вплив).

Слід звернути увагу на те, *що перелік факторів і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально.*

Так, наприклад А. Вайсман [18] пропонує наступні параметри та схему оцінки привабливості СЗГ:

Фактори	Інтенсивність впливу факторів на рівень привабливості СЗГ за п'ятибальною шкалою оцінки з врахуванням вагових коефіцієнтів
1	2
Зростання ринку та його потенціал Обсяг ринку Потенціал ринку Ступінь насичення ринку	

1	2
Якість ринку Рентабельність галузі Життєвий цикл ринку Технологічний рівень і потенціал інновацій Захищеність технічними ноу-хау Інтенсивність інвестицій Кількість і структура потенційних споживачів Стабільність поведінки споживача Бар'єри для входження на ринок нових товарів Вимоги до розповсюдження товарів та послуг Зміна умов конкурентної боротьби Можливості заміни Конкурентна ситуація в галузі Інтенсивність і структура конкурентів Діапазон для цінової політики Ситуація в зовнішньому середовищі Залежність від кон'юнктури Дія зовнішнього середовища Залежність від законодавства Залежність від громадської думки Ризик втручання держави Навантаження на зовнішнє середовище Рівень привабливості СЗГ (як середньоарифметична зважена оцінка)	

Окремі фактори пропонується оцінювати за п'ятибальною шкалою: дуже добре - 5, добре - 4, задовільно - 3, незадовільно - 2, дуже незадовільно - 1. Для кожного фактора визначається іаговий коефіцієнт. Сума вагових коефіцієнтів усіх факторів дорівнює 1.

2-й підхід (розроблений І. Ансоффом [8]) ґрунтується не на узагальненій, а відтак ;прощеній, а на більш детальній і диференційованій системі оцінки інтенсивності впливу факторів на формування привабливості сфери діяльності (СЗГ, ринку, галузі) підприємства.

В цьому випадку (за цим підходом) *схема* (алгоритм) процедури *оцінки привабливості* ;фери діяльності (СЗГ, ринку, галузі) для *підприємства* наступна.

Комплексний показник привабливості сфери діяльності підприємства (ринку) (Π) розраховують за формулою:

$$\Pi = \alpha G + \beta P + \gamma O - \delta T$$

де G, P, O, T - комплексні показники оцінки перспектив зростання попиту, зміни рентабельності, можливостей (успіху) і загроз (нестабільності) в СЗГ відповідно;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ - вагові коефіцієнти відносного внеску кожного фактора у формування рівня привабливості ринку;

$$\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1.$$

Варто пам'ятати, що встановлення значення вагових коефіцієнтів залежить від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває дане спрямування діяльності (даний бізнес, дана СЗГ) підприємства:

- на ранніх стадіях більш важливими є показники зростання;
- на стадії зрілості - показники рентабельності тощо.

Комплексні показники оцінки перспектив можливостей (можливого рівня успіху - O) і загроз (можливого рівня нестабільності - T) в СЗГ розраховуються за бальною системою оцінки інтенсивності впливу факторів, за визначеними (на основі матриць можливостей і загроз SWOT-методу, або на основі складання профілю середовища) наборами факторів формування можливостей і загроз* по кожній конкретній СЗГ підприємства, за наступними формулами:

$$O = \sum o_i * k_i; \quad T = \sum t_j * l_j, -$$

де, o_i - оцінка інтенсивності впливу i -можливості в балах;

k_i - вага (значимість) i - можливості;

t_j - оцінка інтенсивності впливу j - загрози в балах;

l_j - вага (значимість) j - ї загрози.

Оцінювання важливості (і відтак відбір) факторів можливостей і загроз в рамках методу SWOT** здійснюється шляхом позиціонування кожної конкретної можливості і загрози (фактора, який формує можливість чи загрозу) на матриці можливостей і загроз відповідно:

Можливості (фактори можливостей), що потрапили в поля ВС, СП, СС, мають велике значення для підприємства і їх потрібно обов'язково використовувати. Фактори можливостей, які потрапили в поля СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу підприємства. Використовувати можливості на інших полях можна тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

* Набір типових факторів формування можливостей і загроз зовнішнього оточення підприємств наведено в рис. 5. 4. даного посібника.

** Детально метод комплексного стратегічного аналізу SWOT розглянуто в 5-ій темі даного посібника.

ступінь впливу можливостей на діяльність фірми

		сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
вірогідність використання можливостей фірмою	висока	поле вс	поле вп	поле вм
	середня	поле сс	поле сп	поле см
	низька	поле нс	поле нп	поле нм

Рис. 4.5. Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

		можливі наслідки реалізації загроз для фірми			
		руйнування	критичний стан	важкий стан	легкі потрясіння
вірогідність реалізації загроз	висока	вр	вк	вв	вл
	середня	ср	ск	св	сл
	низька	нр	нк	нв	нл

Рис. 4.6. Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

Загрози (фактори загроз), що потрапляють на поля ВР, ВК, СР, дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Фактори загроз на полях ВВ, СК, НР також мають перебувати в полі зору, їх необхідно усувати якнайшвидше. До усунення загроз на полях НК, СВ, ВЛ потрібний уважний і відповідальний підхід. Загрози, що потрапляють на інші поля, також не треба ігнорувати, а уважно відстежувати й усувати.

Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть взаємно перетворюватися. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент. Або, навпаки, загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути.

Визначити (оцінити) важливість і обрати фактори зовнішнього середовища для формування привабливості СЗГ для підприємства можна також і за методом складання профілю середовища*, який ілюструє таблиця 4.1.

Таблиця 4.1. Методика оцінки важливості факторів зовнішнього середовища для формування привабливості СЗГ по окремим її компонентам

Фактори середовища	Важливість для галузі (в балах) (А)	Вплив на фірму (в балах) (В)	Спрямованість впливу (С)	Міра важливості (Д) $D = A * B * C$
1.	3 – сильне значення	3 – сильний	“+1” – позитивна спрямованість	Інтегральна оцінка показує міру важливості, значимість фактора
2.	2 – помірне	2 – помірний	“-1” – негативна спрямованість	
3.	1 – слабе	1 – слабкий		
.		0 – відсутність впливу		
.				

На підставі даної оцінки можна зробити висновки про те, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу

увагу.

Розрахунок комплексних показників зростання попиту (G) і зміни рентабельності (P) здійснюється аналогічно розрахункам показників O і T , тобто, за бальною системою оцінки інтенсивності впливу груп факторів (g і p)** на формування змін, відповідно групою факторів (g і p) попиту і групою факторів "g" - в рівні рентабельності по кожній конкретній СЗГ підприємства, за наступними формулами:

$$G = \sum g_i * a_i; \quad P = \sum p_j * d_j,$$

де g_i - оцінка інтенсивності впливу i -го фактора на формування змін попиту в балах;

a_i - вага (значимість) i -го фактора;

p_j - оцінка інтенсивності впливу j -го фактора на формування змін рентабельності в балах;

b_j - вага (значимість) j -го фактора.

Стандартні (типові) параметри (фактори) розрахунку комплексних показників зростання попиту (G) і зміни рентабельності (P) в СЗГ фірми (по стратегічним напрямкам діяльності, стратегічним позиціям бізнесу фірми) можуть бути наступні (див. табл. 4.2):

Таблиця 4.2.

Фактори впливу на (параметри формування змін комплексних показників) зростання попиту і зміни рентабельності в СЗГ фірми

Параметри для оцінки перспектив зростання попиту (G) в СЗГ	Параметри для оцінки зміни рентабельності (P) в СЗГ
<ul style="list-style-type: none"> - темп зростання відповідного сектора економіки; - приріст числа споживачів; - міра старіння продукції; - міра оновлення технологій; - динаміка географічного розширення ринку і т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - коливання цін; - коливання обсягів продажу; - успішність попиту; - місткість ринку порівняно з виробничими потужностями в галузі; - тривалість життєвого циклу продукції; - затрати, необхідні для виходу на ринок; - перспективи руху цін на ринку ресурсів; - час і вартість розробки нової продукції і т.д.

Отже, підкреслимо ще раз, що інтенсивність впливу факторів зовнішнього середовища фірми на формування привабливості СЗГ (Π) оцінюється по її окремим компонентам (G , P , O і T) за певною шкалою інтенсивності впливу відповідних, для кожної компоненти привабливості конкретної СЗГ (G , P , O і T), наборів факторів. Перелік факторів і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки є специфічними і повинні визначатися групою експертів індивідуально.

Так, наприклад, оцінювання можливих в перспективі змін в тенденціях можливостей і загроз, попиту і рентабельності може здійснюватися на основі оцінки інтенсивності впливу на них відповідних (обраних експертами з використанням методу оцінки профілю середовища, матриць можливостей і

* Цей метод можна застосовувати при складанні профілю окремо макро-, безпосереднього і внутрішнього середовища підприємства і для оцінки факторів інтегральних компонент (O , T , C , P) формування привабливості СЗГ для підприємства.

** За визначеними експертами наборами конкретних факторів зростання попиту (g_i) і зміни рентабельності (p_j).

загроз SWOT-методу) факторів зовнішнього середовища фірми за п'ятибальною шкалою інтенсивності впливу відповідних для кожної компоненти (можливостей і загроз, попиту і рентабельності) наборів факторів: від "-5" (негативна зміна) через "0" (збереження попереднього стану) до "+5" (позитивна зміна).

Підсумовуючи питання аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства, слід зазначити, що даний процес є дуже важливим для вироблення стратегії підприємства й одночасно дуже складним процесом, що вимагає уважного відстеження змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства. Очевидно, що, не знаючи середовища, підприємство не може обрати ефективної стратегії та взагалі і не може існувати. І власне після аналізу середовища необхідно знову уточнювати місію підприємства, встановлену раніше стратегічну мету та саму стратегію.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства

Наступний крок до вироблення стратегії підприємства після аналізу і оцінки його зовнішнього середовища - це аналіз його внутрішнього середовища та оцінка стратегічного потенціалу з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

Внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті є сукупністю підсистем, елементів, компонент і факторів, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства. Отже, внутрішнє середовище підприємства складають лише контрольовані ним фактори і його аналіз вимагає використання системного підходу. Тобто він повинен бути системним і багатofакторним.

Перше питання аналізу внутрішнього середовища підприємства це питання його структуризації (структуризації його факторів, підсистем тощо). Відзначимо, що і при стратегічному аналізі, і при розробці, і при реалізації як окремих спеціальних стратегій, так і стратегії в цілому структуризація об'єкту дослідження відіграє дуже важливу роль. Необхідність структуризації середовища впливає з необхідності класифікації сил впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих сил. Оцінка сил проводиться для виявлення можливості впливу на них підприємством.

Структуризація внутрішнього середовища має певні особливості. Підприємство як складна система допускає різні види поділу на підсистеми, елементи, компоненти, чинники. Причому конкретний вид поділу підприємства, його внутрішнього середовища, на складові з наступним стратегічним аналізом і органічним синтезом, що завершується виробленням стратегії, - це внутрішня індивідуальна справа підприємства. Деякі автори проводять структуризацію внутрішнього середовища, - базуючись на *функціональних ознаках*, що властиві переважній більшості підприємств, деякі - на *процедурних*. При структуризації за функціональними ознаками за основу береться твердження, що функціональні підсистеми універсальні для усіх виробничих систем, якими є підприємства. Таким чином, внутрішнє середовище структурується за притаманними йому функціями: виробничою, маркетингу, розподілу продукції, забезпечення поставками, досліджень та розвитку, фінансовою та обліковою, кадровою тощо. Якщо ж за критерій структуризації беруться *процедурні ознаки*, то внутрішнє середовище в стратегічному контексті досліджується за такими його складовими факторами: діючими стратегіями, потенціалом підприємства, конкурентними перевагами, сильними і слабкими сторонами, можливими стратегічними проблемами.

Отже, стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, залежно від конкретної ситуації, може бути унікальним.

За таких умов для забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, а відтак повноти, якості та ефективності стратегічного аналізу її внутрішнього середовища, набула поширення категорія "*стратегічний потенціал підприємства*" - система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства; сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища. Інтерпретація, розгляд внутрішнього середовища підприємства через його "*стратегічний потенціал*" забезпечує можливість застосування системного підходу для стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Отже,
усе внутрішнє середовище підприємства і його окремих підсистем та компонентів є, розглядається нами, як стратегічний потенціал чи стратегічний ресурс його розвитку. Тому теоретичний зміст і практичне значення термінів "стратегічний аналіз і оцінка внутрішнього середовища", "аналіз і оцінка стратегічного потенціалу підприємства" і "стратегічний аналіз ресурсів підприємства" слід вважати тотожними.

Для визначення і характеристики стратегічного потенціалу використовують ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний) і цільовий (проблемноорієнтований), процедурний підходи. Ресурсні, структурні, процедурні та цільові характеристики стратегічного потенціалу спрямовані на формування системного уявлення про рівень відповідності потенціалу підприємства його стратегічним цілям. При цьому важливе значення має не лише обсяг складових потенціалу (а його принципова структура є універсальною), а й те, як використовуються окремі його елементи. Це, у свою чергу, залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку, як окремих складових, що знаходять своє вираження в ресурсних, функціональних і продуктових (бізнес-) стратегіях підприємства, так і його загальної стратегії. Отже, структура аналізу стратегічного потенціалу підприємства повинна органічно відповідати структурі розроблюваної стратегії підприємства.

З огляду на системний підхід до аналізу потенціалу (внутрішнього середовища) підприємницької організації і на попереднє зауваження щодо відповідності структури аналізу стратегічного потенціалу підприємства структурі розроблюваної для нього стратегії, доцільною (рекомендованою) вважається наступна його структура, якій відповідає структурна побудова процесу розробки загальної стратегії підприємницької організації, як системи стратегій щодо окремих її бізнесів і їх централізованого забезпечення і, відповідно, підсумкова структура її корпоративної стратегії як "стратегічного набору":

- *аналіз окремих бізнесів підприємницької організації;*
- *аналіз функціональних підсистем організації;*

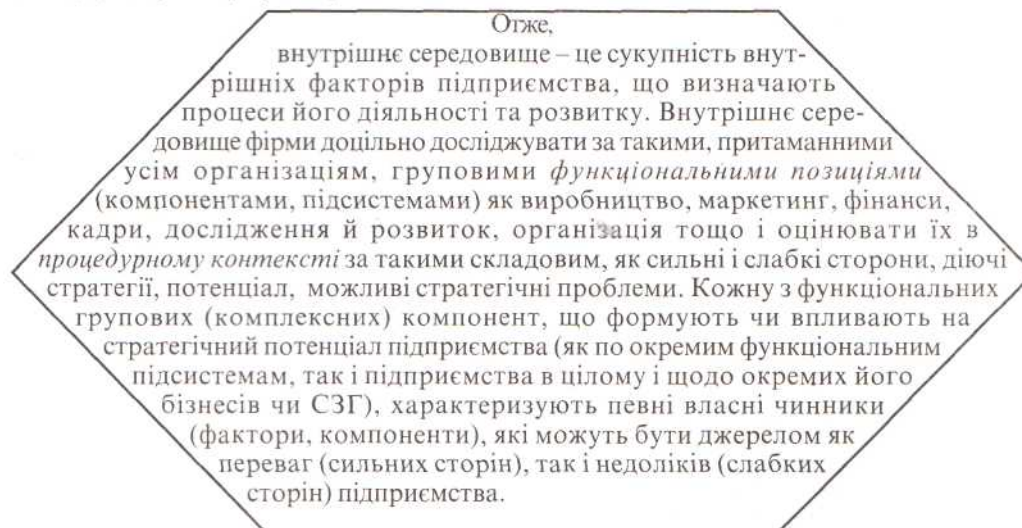
- *аналіз структурних підрозділів організації;*
- *аналіз усіх бізнес-процесів організації.*

Але слід звернути увагу на те, що кожне підприємство повинно самостійно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища. Головна мета при цьому *визначити* - чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями і так звані критичні точки у функціонуванні підприємства та управління ним, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем. Відтак аналіз внутрішньої структури дозволяє краще виявити цілі підприємства, сформулювати його місію і обрати відповідні та ефективні стратегії.

Зміст аналізу внутрішнього середовища підприємства

При розробці стратегії фірми необхідно врахувати і управляти її внутрішніми факторами. При цьому внутрішній аналіз повинен, зокрема, дати можливість виявити *сильні і слабкі сторони* даного підприємства з метою вироблення майбутніх дій (обґрунтування стратегічних рішень), спрямованих на досягнення підприємством вигідної, з точки зору конкурентоспроможності, позиції на ринку. ***Тобто, аналіз внутрішньої структури дозволяє визначити ті внутрішні можливості чи його стратегічний потенціал***, на які (який) фірма може розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своєї стратегічної мети.

Конкретно, внутрішній аналіз застосовують ***для оцінки стратегічного потенціалу*** (мобілізаційних можливостей) ***підприємства*** (як по окремим його структурним підрозділам і груповим функціональним компонентам, так і в цілому, і щодо окремих напрямків його бізнесу (щодо окремих СЗГ)) і, на сам кінець, ***його конкурентного статусу*** в окремих (обраних) СЗГ.



Методологію аналізу внутрішнього середовища підприємства (об'єкти, предмет та мету аналізу) подано на рис. 4.2.

Об'єктами внутрішнього аналізу виступають: функціональна дія-

льність і потенціал підприємства.

Предметом внутрішнього аналізу є характеристики наступних позицій *історії, стану і перспектив бізнесу фірми* * з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми: загальна характеристика підприємства; місія, цілі та стратегія фірми; маркетинг; фінанси фірми; НДДКР; виробництво; система управління; конкурентоспроможність витрат; результативність діяльності.

Головне ж завдання внутрішнього аналізу полягає у тому, щоб встановити потребу підприємства в ресурсах, його сильні та слабкі сторони і, відтак, його потенційні можливості та конкурентний статус щодо окремих його бізнесів чи СЗГ.

Зміст внутрішнього аналізу, в ході якого слід оцінити стратегічний потенціал підприємства, ілюструє рис. 5.1.

Як бачимо, внутрішній аналіз охоплює наступні аспекти:

- > *загальну характеристику фірми і джерел її фінансування;*
- > *структуру продуктів та виробів, що випускаються фірмою;*
- Р структуру продажу;*
- > *фінансово-економічний стан (аналіз) фірми;*
- > *зайнятість на фірмі;*

- > *організаційну структуру підприємства;*
- > *позицію, завойовану фірмою на ринку;*
- > *розроблені патенти і наявні авторські права;*
- > *рівень знань і міру ефективності виробництва;*
- > *обладнання для випуску продуктів та виробів;*
- > *запаси для виробництва;*
- > *конкурентоспроможність витрат тощо.*

Проведений за цими позиціями внутрішній аналіз підприємства повинен дати відповіді на такі запитання (що є проблематикою внутрішнього аналізу):

- **Які дії, цілі і стратегії** (в т. ч. конкурентні*) характеризували дане підприємство в минулому і **яким чином**** вони були реалізовані?
- **Які переваги і які слабкі сторони** є характерними для даного підприємства порівняно з минулими, теперішніми і майбутніми конкурентами? -Який імідж притаманний підприємству у контактах з клієнтами?
- **Які сфери і галузі діяльності** можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?

* Тут наведені лише загальні, групові позиції. Детальний перелік їх конкретних компонент наведено в останньому розділі даної теми в контексті розгляду комплексного методу аналізу середовища - SWOT-методу.

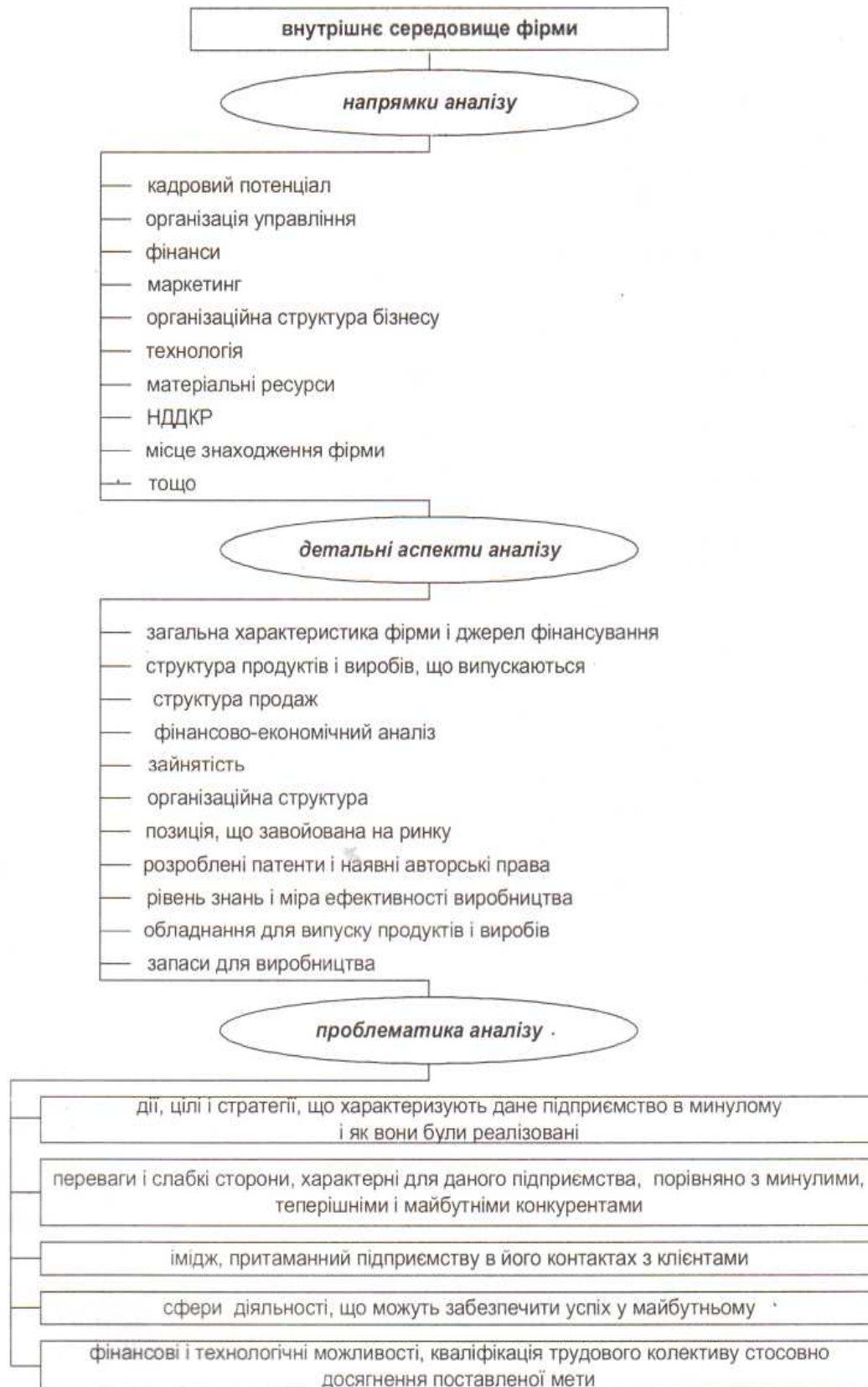
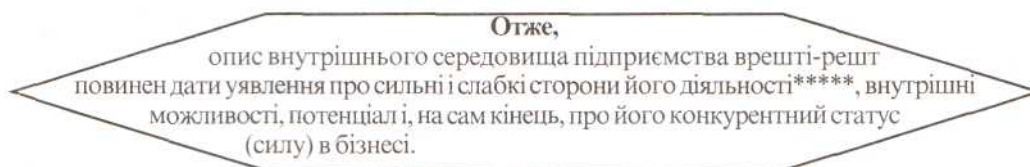


Рис. 5.1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

- Які підходи до забезпечення конкурентоспроможності (конкурентні підходи***) можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?

- Які фінансові і технологічні можливості є у даного підприємства, а також яка кваліфікація його трудового колективу стосовно досягнення поставленої мети?

*Дані внутрішнього аналізу (аналізу та оцінки внутрішніх факторів, факторів внутрішнього середовища підприємства) використовують як у комплнксі (за показниками стратегічного потенціалу окремих компонент внутрішнього середовища підприємства****; стратегічного потенціалу підприємства в цілому; стратегічного потенціалу окремих підрозділів підприємства, тобто " стратегічного потенціалу підприємства щодо окремих його бізнесів чи СЗГ; конкурентного статусу чи сили підприємства), так і зокрема (по окремим чинникам як функціональних, так і процедурних групових компонент внутрішнього середовища підприємства, що визначені (оцінені), як слабкі чи сильні сторони підприємства з різним рівнем важливості (різним рівнем ваги та інтенсивності впливу на підприємство)), для проведення позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі (за допомогою методів SWOT,SPACE , матриць МакКінсі-Шелл, ADI, Томпсона - Стрікленда тощо) і визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу підприємства.*



Визначення сильних і слабких сторін підприємства відбувається за наступним алгоритмом (схемою): по кожній функціональній компоненті внутрішнього середовища, яка формує його потенціал, виділяються окремі чинники, які оцінюються з позицій формування ними для підприємства його сильних і слабких сторін. їх (чинників формування сильних і слабких сторін підприємства) важливість, для відбору суттєвих чинників, можна оцінити за методикою складання профілю середовища (див. табл. 4.1) або за простою бальною оцінкою інтенсивності (сили) впливу зважених факторів внутрішнього середовища на підприємство.

* Лідерства за витратами, диференціації, фокусування чи комбіновані.

** Шляхом концентрації, інтеграції, диверсифікації чи скорочення.

*** Чи прагне підприємство бути лідером в галузі низьких витрат, чи буде зосереджене на диференціації своєї продукції щодо конкурентів, чи сконцентрує свої зусилля у вузькій ринковій ніші.

**** Визначається як сума зважених бальних оцінок інтенсивності впливу на підприємство складових факторів, тобто чинників, які формують окремі, його внутрішнього середовища, функціональні (виробництво, фінанси, маркетинг, організація тощо) чи процедурні (стратегії, слабкі та сильні сторони тощо) компоненти.

***** Можливий набір типових характеристик (сильних і слабких сторін) підприємства запропонували А. Томпсон і А.Стрікленд (див. рис.5.4).

Вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значимість для підприємства. Оцінювання інтенсивності впливу факторів внутрішнього середовища підприємства на формування його слабких чи сильних сторін при цьому може здійснюватися і за п'ятибальною шкалою (від "-5" (сильний негативний вплив, сильно впливає на формування слабкості підприємства) через "0" (збереження нейтрального впливу) до "+5" (сильний позитивний вплив, сильно впливає на формування сили підприємства) або від 1 - слабкий до 5 - сильний вплив, окремо, по факторам формування сильних і слабких сторін підприємства) і, так само, за 10-тибальною чи іншою шкалою. Слід звернути увагу на те, що перелік конкретних факторів в межах функціональних груп і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально.

Оцінка стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства відбувається за допомогою відповідних інтегральних показників: стратегічного потенціалу окремих функціональних компонент і підприємства в цілому (щодо його окремих бізнесів чи СЗГ), які розраховуються на основі бальної оцінки внутрішніх чинників окремих складових формування потенціалу (маркетингу, виробництва, досліджень та розвитку, фінансів, організації управління тощо); конкурентного статусу підприємства в його окремих СЗГ, який розраховується на основі відносного рівня стратегічних капіталовкладень, відносного рівня оптимальності діючої стратегії підприємства і рівня мобілізаційних можливостей (рівня відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії) в межах його бізнесу.

Окрім цього, проведення внутрішньої діагностики підприємства полягає у порівнянні цих характеристик з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища, тобто визначенні його стратегічної позиції в обраних СЗГ, відповідно до якої (цієї позиції) здійснюється вибір типу стратегії розвитку підприємства в даній СЗГ.

Слід відмітити, що особливу роль для здійснення об'єктивного і ефективного внутрішнього аналізу (оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу) підприємства відіграють інформаційні технології, а саме *інформаційні системи*, запроваджені на підприємствах.

Методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (тобто його мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку за тих чи інших змін навколишнього середовища) використовують комплексний показник потенціалу підприємства (С). Його розрахунок можна здійснити за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства в СЗГ по окремим груповим функціональним компонентам його потенціалу і на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства тощо, за схемою (алгоритмом), наведеною в таблиці 5.1.

Типова таблиця оцінки стратегічного потенціалу
(мобілізаційних можливостей) підприємства

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)
(i)	(C _i)
Загальне управління: - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	
Фінанси: - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше	
Маркетинг: - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше	
Виробництво: - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, інше	
НДДКР: - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, інше	
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники	
Всього (як середня арифметична)	C

В даному випадку показник C оцінюється як середньоарифметична бальна оцінка (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) факторів формування мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства.

Характеристика може бути проведена також і за іншою, наприклад, 5-ти чи-10 бальною шкалою. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства.

Оцінювати мобілізаційні можливості (стратегічний потенціал) підприємства можна як в цілому, так і тільки по окремим груповим функціональним (маркетинг, виробництво, фінанси, організація управління тощо) чи процедурним (діючі чи обрані стратегії) його компонентам.

Крім звичайної оцінки стратегічного потенціалу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом), яку використовують і при розрахунку показника конку-

рентного статусу підприємства, також здійснюють оцінку так званого абсолютного стратегічного потенціалу підприємства. Цей показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Методика оцінки наступна:

- обирається перелік факторів, які визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства (*наприклад*, за такими групами факторів як прибутковість, імідж, продуктивність, продукція, фінанси, виробничі потужності, інновації, організація підприємства, кадри, соціальна політика підприємства тощо);
- здійснюється порівняння бальних оцінок даних факторів досліджуваного підприємства з оцінками найсильніших конкурентів;
- показник абсолютного стратегічного потенціалу розраховується як сума різниць між цими оцінками (бальними оцінками факторів для даного підприємства і найвищими серед конкурентів). При цьому можна застосовувати як прості, так і зважені оцінки факторів потенціалу підприємства (факторів сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

Звичайні і абсолютні показники стратегічного потенціалу підприємства використовують для визначення конкурентного статусу підприємства та остаточного позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі, враховуючи його стратегічну привабливість за допомогою матричних методів SWOT, SPACE, матриць МакКінсі - Шелл, ADI, Томпсона - Стрікленда тощо і визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Для оцінки конкурентного статусу підприємства застосовують одно- та багато-критеріальні підходи. *Однофакторний підхід* ґрунтується на відносній частці бізнесу підприємства у певному його виді стосовно конкурента-лідера на відповідному ринку або в галузі (у відповідному продуктово-ринковому сегменті). Для оцінки конкурентного статусу підприємства за *багатокритеріальним підходом* по кожному його продукту (СЕЕ, СЗГ, СПБ, напряму діяльності, бізнесу) зазвичай розраховують комплексний показник конкурентного статусу (сили) підприємства (*КСП*) у відповідній СЗГ (тобто в галузі, на ринку, в продуктово-ринковому сегменті де діє підприємство).

Можливі *два підходи* до його розрахунку:

1-й підхід (спрощений) полягає в тому, що *конкурентний статус підприємства* {синоніми - становище фірми в даному секторі економіки, конкурентоздатність продукту, конкурентна сила підприємства) *оцінюється за загальною системою (набором) внутрішніх факторів* {наприклад, відносна частка на ринку, наявність власних торгових точок, розвиток служби маркетингу, рівень НДДКР, стан виробництва, організація розподілу, фінансові ресурси, імідж підприємства, широта номенклатури продукції, якість, компетентність керівництва і так далі*). При цьому оцінка даного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу усіх внутрішніх фак-

торів на конкурентний статус підприємства за схемою:

Фактор	Вага	Оцінка в балах (від 0 до ± 5 або ± 10)	Зважена величина оцінки
1	2	3	$4=2 \times 3$
1.
2.
n
Сума	1,0

Де **вага кожного фактора** визначає його відносний ранг, значимість для конкурентного статусу підприємства; **бальна оцінка факторів** характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (наприклад, за п'ятибальною чи десятибальною шкалою: 1 - слабку, 5 - або 10 - сильну, 0 - відсутність впливу) на конкурентний статус підприємства.

До речі, перелік конкретних факторів (його можна визначити застосувавши для відбору факторів метод оцінки профілю середовища (див. табл. 4.1)) і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально.

Так наприклад А. Вайсман [18] пропонує наступні параметри та схему оцінки конкурентного статусу підприємства або конкретного СГЦ у відповідній СЗГ:

Фактори	Інтенсивності впливу факторів на формування конкурентного статусу підприємства за п'ятибальною шкалою оцінки з врахуванням вагових коефіцієнтів
Відносна позиція на ринку Частка ринку, її зростання Фінансові можливості підприємства Рентабельність Потенціал маркетингу Імідж підприємства Конкурентна перевага (зовнішня)	

* Тут наводиться більш детальний перелік основних типових характеристик (чинників) внутрішнього середовища: *щодо виробництва*: розміри і потужності виробництва, тип і вік обладнання, джерела постачання, тенденції продуктивності, інноваційні можливості, нормування робіт, рівень браку, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції тощо; *щодо маркетингу* (по збуту і постачанню): номенклатура продукції, розміри і частка ринку, якість маркетингових досліджень, ефективність використання реклами, організація продажу і сервісу, рентабельність продажу, ефективність експорту тощо; *щодо фінансів* (фінансового стану підприємства): активи, валові нагромадження, дохідність, джерела грошових надходжень, показники балансу тощо; *щодо конкурентоспроможності продукції* (конкурентний потенціал): фондівдача, продуктивність праці, ефективність технології виробництва, ефективність інформаційних ресурсів тощо; *щодо екологічності виробництва*: охорона водних ресурсів, охорона земель, охорона повітряного середовища тощо; *щодо соціальної сфери та управління персоналом*: процедури залучення і добору кадрів, системи стимулювання, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, плинність кадрів, поліпшення умов праці та охорони здоров'я; *щодо іміджу підприємства*: імідж керівника підприємства, імідж персоналу, якість обслуговування, досконалість офісу тощо; і так далі *щодо НДДКР*, *щодо організації управління тощо*.

Фактори	Інтенсивності впливу факторів на формування конкурентного статусу підприємства за п'ятибальною шкалою оцінки з врахуванням вагових коефіцієнтів
Зв'язки з споживачами Відносний потенціал виробництва Можливість пристосувати наявний виробничий потенціал до зміни ринку Переваги розташування підприємства Можливості зростання продуктивності праці Екологічна безпека виробничих процесів Забезпечення енергоресурсами та сировиною Відносний потенціал науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт Рівень досліджень (показник інтенсивності досліджень) Потенціал і неперервність інновацій Відносний рівень кваліфікації кадрів Професіоналізм, компетентність кадрів Якість управління Клімат для управлінських інновацій	
Рівень конкурентного статусу підприємства (як середньоарифметична зважена оцінка)	

Окремі фактори пропонується оцінювати за п'ятибальною шкалою: дуже добре - 5, добре - 4, задовільно - 3, незадовільно - 2, дуже незадовільно - 1. Для кожного фактора визначається ваговий коефіцієнт. Сума вагових коефіцієнтів усіх факторів дорівнює 1.

Аналогічно оцінці стратегічного потенціалу підприємства, окрім звичайної оцінки конкурентного статусу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом) також здійснюють оцінку так званого абсолютного конкурентного статусу (абсолютної конкурентної сили) підприємства. Цей показник дозволяє оцінити конкурентну позицію даного підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний конкурентний статус підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами.

Методика оцінки наступна:

- обирається перелік факторів, які визначають конкурентний статус підприємства {наприклад, за такими групами факторів як прибутковість, імідж, продуктивність, продукція, фінанси, виробничі потужності, інновації, організація підприємства, кадри, соціальна політика підприємства тощо);
- здійснюється порівняння бальних оцінок даних факторів досліджуваного підприємства з оцінками найсильніших конкурентів;
- показник абсолютного конкурентного статусу підприємства розраховується як сума різниць між цими оцінками (бальними оцінками факторів для даного підприємства і найвищими серед конкурентів). При цьому можна застосовувати як прості, так і зважені оцінки факторів конкурентного статусу підприємства (а фактично факторів сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

2-й підхід, запропонований І. Ансоффом [8] ґрунтується на більш детальній і диференційованій системі оцінки конкурентного статусу підприємства в СЗГ як рентабельності стратегічних інвестицій підприємства в СЗГ, відкоректованій на відносний рівень оптимальності стратегії і на відповідність потенціалу підприємства

оптимальній стратегії по СЗГ. В цьому випадку (за цим підходом) *схема* (алгоритм) процедури *оцінки конкурентного статусу підприємства* наступна.

Комплексний показник конкурентного статусу підприємства (КСП)* в СЗГ розраховується за формулою:

$$КСП = [(I_j - I_k) : (I_o - I_k)] * (S_j : S_o) * (C_j : C_o) \quad (1)$$

$$\text{або за формулою: } КСП = 1/3 * [(I_j - I_k) : (I_o - I_k) + (S_j : S_o) + (C_j : C_o)] \quad (2)$$

де - I_j, I_k, I_o - фактичний, критичний і оптимальний рівень інвестицій (капіталовкладень) відповідно; C_j, C_o - фактичний і максимально можливий потенціал (мобілізаційні можливості, фактичні і оптимальні) підприємства відповідно, оцінений в балах; S_j, S_o - оцінки діючої і оптимальної стратегії підприємств відповідно, в балах.

При цьому:

^ якщо $0.512 < КСП < 1$ (за 1 -ю формулою) або $0.8 < КСП < 1$ (за 2-ю формулою), то фірма має сильний конкурентний статус і буде найефективнішою в даній СЗГ";

^ якщо $0,016 < КСП < 0,125$ (за 1 -ю формулою), $0 < КСП < 0,4$ (за 2-ю формулою), то має місце слабка КПФ - конкурентна позиція фірми; / якщо $0,125 < КСП < 0.512$ (за 1-ю формулою), $0,5 < КСП < 0,7$ (за 2-ю формулою) - середня **КПФ**.

Отже, конкурентний статус фірми в СЗГ, у першу чергу, визначається відношенням її планових (або фактичних) інвестицій в СЗГ до рівня інвестицій, який забезпечуватиме їх оптимальну рентабельність в СЗГ за умови оптимальності стратегії та мобілізаційних можливостей (потенціалу) фірми: $((I_j - I_k) : (I_o - I_k))$.

Залежність рентабельності від величини інвестицій має вигляд параболи (рис. 5.2)

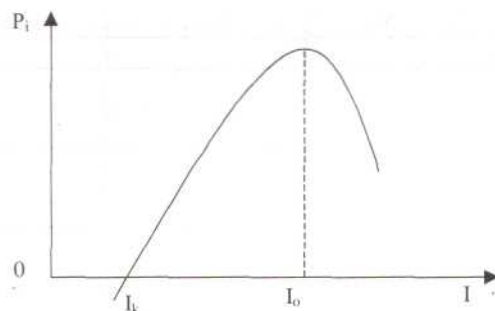


Рис. 5.2. Залежність між рентабельністю і обсягом інвестицій.

/де; I_k . — мінімальне значення інвестицій (КВ), без якого прибуток від даного напрямку діяльності отримати не можливо;

I_o - оптимальне значення інвестицій (КВ);

P_i -рентабельність інвестицій.

Отже, визначення відносних інвестиційних позицій (відносного рівня стратегічних інвестицій фірми в обраних СЗГ) в перспективі, які забезпечують конкурентний статус фірми в обраних СЗГ за умови оптимальності її стратегії і мобілізаційних можливостей на основі ефективних масштабів випуску окремих видів продукції і ефекту масштабів діяльності фірми в цілому, - *перший етап* в оцінці конкуре-

нтного статусу фірми за комплексним показником конкурентного статусу підприємства. Він охоплює оцінку стратегічних інвестицій, які фірма робить і планує в даний час (I_i), критичного (I_k) та оптимального (I_o) обсягів інвестицій в майбутньому і визначення співвідношення очікуваних стратегічних інвестицій до оптимального їх рівня (до рівня, який відповідає оптимальній стратегії): $(I_i - I_k) : (I_o - I_k)$. При оцінці стратегічних фактичних (планових) і оптимальних інвестицій слід враховувати такі їх типи: інвестиції у виробничі потужності (у засоби виробництва, які забезпечують виробництво, збут, маркетинг, науково-дослідні і проектно-впроваджувальні роботи тощо), інвестиції в стратегію (в обстеження ринків, розробку нової продукції, запуск цієї продукції) виробництво, на стратегічне планування тощо), інвестиції в потенціал фірми (в персонал, на придбання нових технологій, на створення нових функціональних служб тощо). Особливо важкою, складною і мало розробленою процедурою є визначення **критичного обсягу інвестицій** в нових СЗГ, на які фірма має бажання вийти.

Наступний крок в оцінці конкурентного статусу фірми в СЗГ - **оцінка майбутньої ефективності діючої конкурентної стратегії фірми в СЗГ, здійснюється** (за переліком типових процедурних факторів (складових) внутрішнього середовища підприємства на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності фірми тощо) **за наступною схемою** (див. таблицю 5.2):

Таблиця 5.2.

Типова таблиця оцінки майбутньої ефективності діючої конкурентної стратегії фірми

Фактори успіху в майбутньому (як субстратегії фірми та конкретні і-параметри, що їх визначають)	Оцінка стратегії фірми (бали)		Відносний рівень ефективності діючої стратегії фірми щодо оптимальної стратегії (S_f/S_{oi})
	Діючої S_f	Оптимальної S_{oi}	
Політика зростання			
Ринкова диференціація (піша)*			
Продуктова диференціація (піша)**			
Всього (середня арифметична)	-----	-----	(S_f/S_o)

Показники (S_f/S_{oi}) оцінюються як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх і-факторів часткових субстратегій в межах діючої (фактичної, поточної) стратегії і-факторам оптимальної а-стратегічної альтернативи. Показник (S_f/S_o) оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх факторів діючої (фактичної, поточної) загальної конкурентної стратегії факторам оптимальної стратегії фірми. Детальніше ознайомитися з методикою оцінки ефективності діючої стратегії можна за джерелами № 8,52 та 74 із списку використаної та рекомендованої літератури.

Наступний крок в оцінці конкурентного статусу фірми - **оцінка комплексного показника потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ, здійснюється** (за переліком типових факторів його

• * Визначає особливості положення підприємства на ринку.

- ** Визначає особливості продукції підприємства.

мобілізаційних можливостей по окремим функціональним компонентам потенціалу і на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства в СЗГ тощо) за схемою (алгоритмом), наведеною в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3.

Типова таблиця оцінки комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства в СЗГ

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)		Відносний рівень потенціалу підприємства порівняно з оптимальним ($C_f \setminus C_{oi}$)
	Діючий (C_f)	Оптимальний (C_{oi})	
(i)			
Загальне управління: - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше			
Фінансове управління: - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше			
Маркетинг: - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше			
Виробництво: - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, інше			
НДДКР: - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, інше			
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники			
Всього (середня арифметична)	-----	-----	($C_f \setminus C_o$)

Показник (C_f/C_o) оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) факторів формування фактичних мобілізаційних можливостей (поточного потенціалу) факторам формування оптимальних можливостей (потенціалу, який забезпечує оптимальну стратегію) фірми в СЗГ.

Наступний (заключний) крок в **оцінці конкурентного статусу фірми** в СЗГ за комплексним показником конкурентного статусу підприємства (КСП) - корекція відносного рівня (рентабельності) стратегічних інвестицій фірми в обраних СЗГ ($(I_j - I_k) : (I_o - I_k)$) шляхом врахування відносних рівнів майбутньої ефективності (оптимальності) діючої конкурентної стратегії фірми ($S_f^{\wedge} : S_o$) та її потенціалу, тобто мобілізаційних можливостей ($C_f : C_o$). Це робиться тому, що на практиці обрана стратегія і мобілізаційні можливості (потенціал) фірми рідко бувають оптимальними (відповідають оптимальному рівню).

Метод комплексного стратегічного аналізу середовища підприємства- SWOT-метод

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів аналізу та оцінки середовища підприємства є метод SWOT-аналізу. Назва даного методу походить від перших букв англійських слів:

- ◆ strength - сила;
- ◆ weak - слабкість;
- ◆ opportunity - можливість;
- ◆ threat - загроза.

Цей метод використовується для комплексного аналізу середовища фірми і дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства на зовнішні й внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

У межах SWOT-аналізу спочатку, з одного боку, виявляють і оцінюють сильні та слабкі сторони підприємства, а з іншого, - можливості та загрози, які існують в його зовнішньому оточенні, а далі - встановлюють ланцюжки зв'язків між ними, що можуть бути використані в подальшому для формулювання стратегії підприємства. Але сам SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття стратегічних рішень. Це лише спосіб групування факторів середовища підприємства та наслідків їх дії, зіставлення яких потребує детального аналізу. До речі, одним з найбільш поширених методів такого зіставлення є SPACE-аналіз, що полягає у визначенні стратегічної позиції підприємства в СЗГ на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього оточення. Використання SWOT-аналізу пов'язане з використанням низки суб'єктивних оцінок, з імовірністю ризику віднесення факторів до певної групи, з необхідністю його постійного проведення. Слід також звернути увагу на те, що однозначного алгоритму SWOT-аналізу не існує.

Отже, *метод SWOT слугує для:*

- *ідентифікації і оцінки міри впливу, а також: визначення сили взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього-середовища фірми;*
- *синтезу і інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напряму її стратегії.*

В основі методу SWOT-аналізу лежить матриця SWOT (див. рис. 5.3), яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

Методологія побудови та використання матриці SWOT передбачає:

1. *Виявлення сильних та слабких сторін підприємства*.*
2. *Виявлення загроз і можливостей його зовнішнього оточення*.*

* Типовий перелік (набір) характеристик слабких і сильних сторін фірми, потенційних загроз і можливостей для фірми, запропонований А. Томпсоном і А. Стріклендом, наведено в рис.5.4.

3. Оцінка можливостей і загроз за матрицями можливостей і загроз (див. рис. 5.5 і 5.6 відповідно) або шляхом складання профілю середовища*.

4. Встановлення попарних зв'язків між факторами груп "сильні та слабкі сторони" і "можливості та загрози".


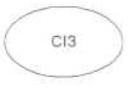


	можливості	загрози
типовий набір внутрішніх факторів, які свідчать про	1. налагодження випуску супутніх товарів 2. можливість виходу на нові ринки 3. зростання ринку 4. монополія на ринку 5. низький % за кредит тощо	1. можливість появи конкурентів 2. спад 3. конкуренція тощо
сильні сторони: 1. конкурентність 2. наявність фінансових ресурсів 3. репутація "ОК" тощо	поле: "сила і можливості" 	поле: "сила і загрози" 
слабкі сторони: 1. старе обладнання 2. погана конкурентна позиція 3. погана гнучкість виробництва тощо	поле: "слабкість і можливості" 	поле: "слабкість і загрози" 

Рис. 5.3. Матриця SWOT (сильні, слабкі сторони, можливості і загрози)

5. Виділення, в відповідних полях матриці SWOT, **парних комбінацій факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки фірми** (здійснюється шляхом дослідження кожного комплексу факторів і перевірки їх **синергетичного ефекту** - взаємних впливів факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції фірми) за такими варіантами:

Р для пар факторів, що опиняться в полі **СИМ**, слід розробляти **стратегію використання сильних сторін фірми** для того, щоб отримати **віддачу мозісливостей**, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми;

Р для пар факторів, що опиняться в полі **СЛМ**, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за **рахунок мозісливостей**, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися **подолати її слабкі сторони**;

Р якщо пара факторів знаходиться в полі **СІЗ**, то стратегія повинна передбачати **використання сили фірми для усунення загроз оточення**;

Р якщо пара факторів знаходиться в полі **СЛЗ**, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй **подолати слабкі сторони і уникати загроз**, які виникатимуть в її оточенні.

Аналіз клітинок матриці SWOT (див. рис. 5.3) (комбінацій факторів з множин можливостей і загроз з факторами з множин сильних і слабких сторін, які ведуть або до посилення, або до послаблення конкурентної позиції фірми) дозволяє сформулювати такі **чотири загальних стратегії поведінки**:

* Методику оцінки важливості та ступеня впливу факторів можливостей і загроз середовища фірми на її стратегію розглянуто в темі 4, зокрема, її ілюструють рис. 4.5 і 4.6

та таблиця 4.1.

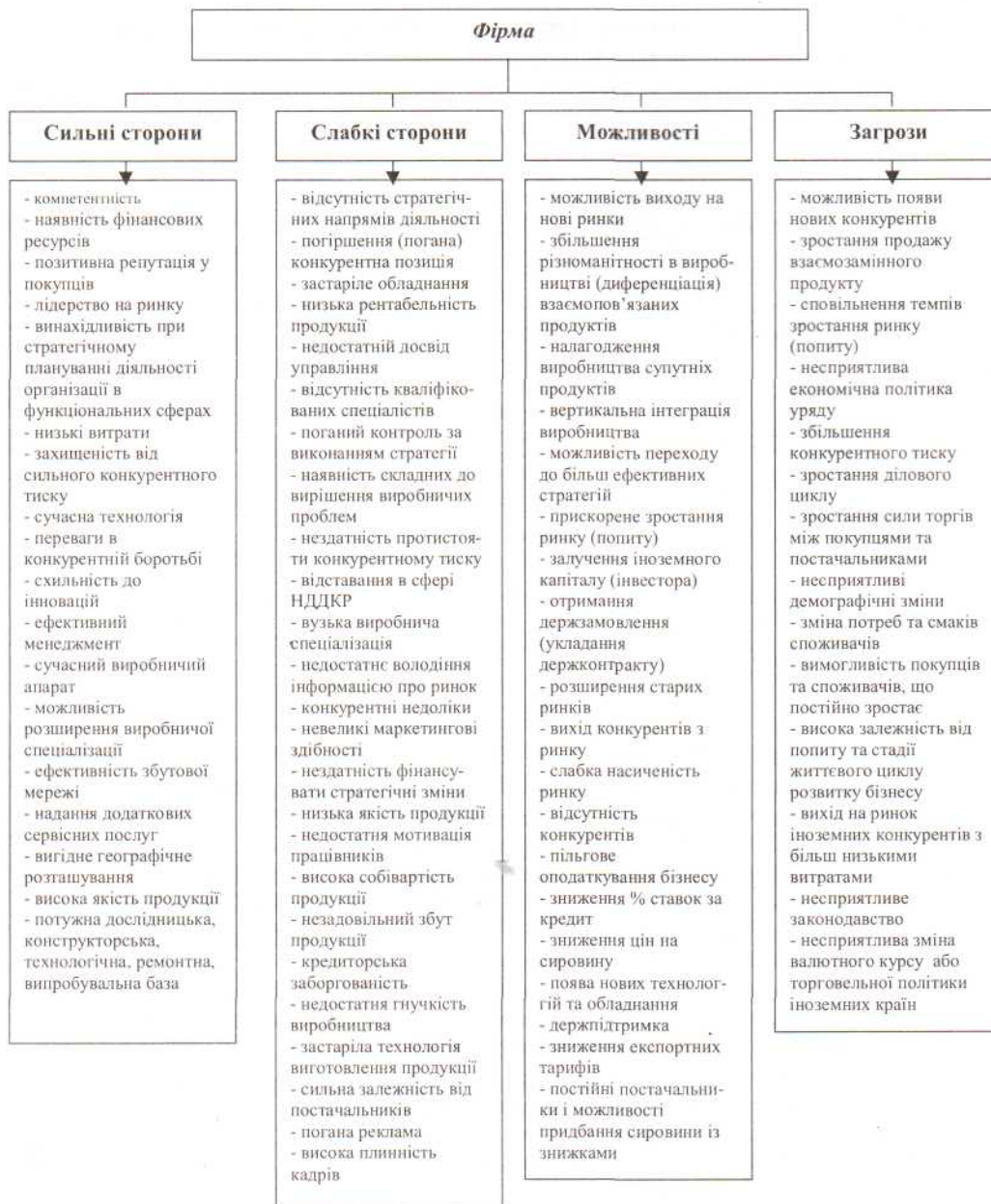


Рис. 5.4. Перелік типових характеристик (факторів) слабких і сильних сторін (місць) фірми, загроз і можливостей зовнішнього оточення (середовища) для фірми (за Томпсоном і Стріклендом)

		ступінь впливу можливостей на діяльність фірми		
		сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
вірогідність використання можливостей фірмою	висока	поле вс	поле вп	поле вм
	середня	поле сс	поле сп	поле см
	низька	поле нс	поле нп	поле нм

Рис. 5.5. Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

		можливі наслідки реалізації загроз для фірми			
		руйнування	критичний стан	важкий стан	легкі потрясіння
вірогідність реалізації загроз	висока	вр	вк	вв	вл
	середня	ср	ск	св	сл
	низька	нр	нк	нв	нл

Рис. 5.6. Матриця впливу загроз (оцінки загроз)

- © Коли фірма має більше сильних сторін чим слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, **фірма повинна реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку**, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі провадити НДЦКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).
- © Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін** шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу.

© Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна **реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш)** ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.

© Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно реалізовувати **стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності**. Або реалізувати **стратегію виживання**, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

Проведення стратегічного і SWOT-аналізу фірми, зазвичай, передбачає *оцінку наступних типових позицій (характеристик, факторів) історії, стану, оточення і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми та потенційних зовнішніх можливостей і загроз для бізнесу фірми в майбутньому:*

1. Загальна характеристика підприємства

1.1. Сектор діяльності (економіки), місія, функції, масштаби діяльності, технологічний рівень

1.2. Історія фірми

1.3. Обсяг бізнесу, структура ресурсів, статус (позиція) на ринку

1.4. Власність, капітал

1.5. Організаційно-правова, організаційно-економічна форми бізнесу

1.6. Місце розташування: розміщення, структура, транспорт і зв'язок

2. Зовнішнє середовище (оточення) фірми

2.1. Загальна економічна ситуація, структура та кон'юнктура ринку, грошово-кредитні умови тощо

2.2. Сировина, енергія, паливо, водні, земельні ресурси

2.3. Людські ресурси, ринок праці, зайнятість, освіта

2.4. Соціально-культурні фактори

2.5. Державна економічна політика: загальнодержавний, регіональний та місцевий рівні (аспекти)

2.6. Господарське законодавство

2.7. Інфраструктура

2.8. Політична структура і ситуація в суспільстві

^ 3. Місія, цілі та стратегія фірми

3.1. Місія та цілі

3.2. Основні стратегічні альтернативи (оцінка і вибір)

3.3. Інвестиційна політика, проекти, плани

4. Маркетинг

- 4.1. Концепція і стратегія маркетингу
- 4.2. Ринки діяльності: місткість, структура, конкуренти, портфель продукції тощо
- 4.3. Споживачі: кількість, структура, пріоритетна клієнтура
- 4.4. Цінова політика: стратегічна, тактична
- 4.5. Збут і продажі продукції: схеми збуту, організація, кількість, технологія, товарообіг, витрати обігу
- 4.6. Послуги маркетингу
- 4.7. Реклама: витрати на рекламу, форми, техніка

5. Фінанси фірми

- 5.1. Стратегічне і тактичне управління фінансами, фінансова політика
- 5.2. Фінансовий звіт
- 5.3. Фінансові ресурси та їх використання
- 5.4. Фінансові потоки
- 5.5. Фінансове планування: техніка, методика
- 5.6. Аудит

6. НДДКР

- 6.1. Стратегія, політика, плани, структура, значення НДДКР в бізнесі фірми
- 6.2. Персонал
- 6.3. Інноваційний потенціал
- 6.4. Коопераційні зв'язки: тип, форми кооперації
- 6.5. Використання результатів НДДКР, вплив на діяльність, ефективність, на формування конкурентних переваг

7. Виробництво

- 7.1. Концепція, стратегія управління виробництвом
- 7.2. Діловий портфель
- 7.3. Обсяги виробництва, виробничі потужності, їх використання, проблеми виробництва
- 7.4. Технологія, її тип, складність
- 7.5. Нерухомість: земля, будівлі; якісно-кількісні характеристики
- 7.6. Виробничі потужності: якісно-кількісні характеристики
- 7.7. Організація виробництва
- 7.8. Організація управління виробництвом
- 7.9. Організація управління якістю
- 7.10. Постачання
- 7.11. Ефективність виробництва: продуктивність праці, мотивація, собівартість продукції, виробничі витрати тощо
- 7.12. Охорона праці

8. Система управління

- 8.1.Управління персоналом
- 8.2.Мотивація
- 8.3.Система комунікацій
- 8.4.Структура організації системи управління
- 8.5.Алгоритм прийняття рішень
- 8.6.Керівництво
- 8.7.Інформаційне забезпечення
- 8.8.Консалтинг

9. Результативність

- 9.1.Показники ефективності: тенденції розвитку, продуктивність, рентабельність,
ринкова ціна акцій, ефективність інвестицій, створення додаткових робочих
місць, ціна, собівартість
- 9.2.Конкурентоспроможність
- 9.3.Напрями розвитку
- 9.4.Оцінка результативності діяльності (бізнесу)
- 9.5.Заходи із підвищення результативності діяльності (бізнесу).