

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

Кафедра маркетингу, PR-технологій та логістики

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075
«Маркетинг»

Обговорено і рекомендовано на
засіданні кафедри маркетингу,
PR-технологій та логістики
Протокол №7 від 5.06.2023 р.

Чернігів, 2023

Стратегічне управління. Конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» / Укладач С.О. Полковниченко. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 164 с.

Укладач: Полковниченко Світлана Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики

Відповідальний за випуск: Вербицька Анна Вікторівна, завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Національного університету «Чернігівська політехніка», кандидат наук з державного управління, доцент

Рецензент:

Мекшун Людмила Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| Вступ..... | 4 |
| Тема 1. Сутність та особливості стратегічного управління..... | 6 |
| Тема 2. Місія та цілі підприємства | 22 |
| Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства | 36 |
| Тема 4. Сутність та основні види стратегій розвитку бізнесу..... | 62 |
| Тема 5. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства | 89 |
| Тема 6. Альтернативність у стратегічному виборі | 108 |
| Тема 7. Стратегічне планування в системі стратегічного управління..... | 126 |
| Тема 8. Забезпечення та контроль реалізації стратегії підприємства..... | 143 |
| Список використаних та рекомендованих джерел | 164 |

Вступ

Постійна мінливість, нестабільність зовнішнього середовища бізнесу, пов'язана з процесами глобалізації, появою нових технологій, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів, обумовлює необхідність розробки та реалізації стратегії його розвитку, яка дає змогу визначити ефективну лінію поведінки підприємства на ринку. У зв'язку з цим сучасному підприємству потрібні фахівці, які повинні володіти знаннями основ стратегічного управління, вмінням прогнозувати і передбачати можливі зміни конкурентного середовища, розробляти оптимальні напрямки розвитку діяльності підприємства та своєчасно реагувати на зміни. Важливу роль у підготовці таких фахівців відіграє навчальна дисципліна «Стратегічне управління», яка є вибіркоким компонентом освітньої програми «Бізнес-маркетинг та інтернет-комунікації».

Курс «Стратегічне управління» спрямований на вивчення теоретичних та методичних засад, а також практичного інструментарію розробки, вибору та реалізації стратегії підприємства.

Мета курсу: ознайомлення здобувачів вищої освіти з теоретичними та практичними основами стратегічного управління; формування сучасного управлінського мислення, умінь і практичних навичок з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору, розробки та реалізації стратегії підприємства.

Основні завдання курсу:

- зрозуміти концепції стратегічного управління, методи стратегічного управління, методики розробки стратегій розвитку підприємства, навчитись обґрунтовувати стратегічну місію та визначати цілі підприємства;
- оволодіти підходами до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, методами визначення його конкурентоспроможності;
- ознайомитись з процесами прийняття необхідних управлінських рішень у складних і непередбачуваних умовах суспільного розвитку;
- ознайомитись зі структурою та процесом розробки стратегічних планів і програм як інструментами реалізації стратегій;
- оволодіти матричними методами розробки стратегій, навчитись будувати матриці, характеризувати ринкові позиції стратегічних бізнес-одиниць (СОБ), формулювати стратегії для кожної СОБ;
- зрозуміти організацію на підприємстві системи стратегічного управління для реалізації визначених цілей та стратегій, засоби ефективного використання інструментарію стратегічного управління;
- навчитись визначати основні напрями стратегічних змін і контролю за їх виконанням.

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти має набути або розширити наступні загальні **компетентності**, передбачені освітньою програмою:

ЗК4.Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5.Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК7.Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК11.Здатність працювати в команді.

Під час вивчення дисципліни ЗВО має досягти або вдосконалити наступні **програмні результати навчання (ПРН)**, передбачені освітньою програмою:

ПРН 12.Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 13.Відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

знати:

- сутність, особливості, етапи розвитку і структуру стратегічного управління;

- основні категорії стратегічного управління та їх зв'язок з іншими категоріями ринкової економіки;

- принципи формулювання місії та цілей підприємства;

- структуру чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується;

- моделі стратегічного управління;

- методи стратегічного аналізу;

- методичні основи розробки основних стратегій розвитку бізнесу, їх переваги і недоліки;

- види стратегій підприємства та особливості їх застосування;

- особливості стратегічного планування;

- механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами;

- порядок проведення стратегічних змін на підприємстві;

вміти:

- формулювати місію та визначати стратегічні цілі підприємства;

- здійснювати системний аналіз зовнішніх чинників впливу і діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства;

- визначати стратегічний потенціал підприємства;

- використовувати інструменти стратегічного аналізу;

- визначати загальну і конкурентну стратегії підприємства;

- виявляти фактори, які впливають на формування стратегії підприємства;

- визначати конкурентні переваги підприємства і розробляти напрями їх досягнення, виходячи з обраної загальної та конкурентної стратегій;

- визначити систему функціональних стратегій підприємства;

- будувати матриці BCG та McKinsey/GE, ADL/LC;

- розробляти стратегічні альтернативні варіанти розвитку підприємства і здійснювати вибір найбільш прийнятних;

- розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних рішень.

Тема 1. Сутність та особливості стратегічного управління

1. Поняття системи стратегічного управління.
2. Еволюція стратегічного управління.
3. Види стратегічного управління.
4. Елементи системи стратегічного управління.
5. Стадії процесу стратегічного управління.

1. Поняття системи стратегічного управління

Передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством у сучасних умовах

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- пріоритет потреб споживача;
- якісна зміна природи бар'єрів входу на ринки;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств

Концепція стратегічного управління

- з'явилася на початку 70-х рр. ХХ ст.;
- уперше була розроблена провідною американською консультативною організацією «МакКінзі» і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Тексас Інструментс», «Кока-кола» та інших;
- на початку 80-х рр. використовували 45% корпорацій з числа найбільших

Розуміння стратегічного управління

- І. Ансофф «Корпоративна стратегія» (1965р.);
- запропонував стратегічний аналіз та описав стратегічні «розриви» (різниця між уявленням майбутнього і тим, у якому стані підприємство перебуває);
- розглядав через концепцію синергії;
- «Стратегічний менеджмент» (1979 р.), «Впровадження стратегічного менеджменту» (1984 р.)

- М. Портер: «Конкурентна стратегія» (1980 р.), «Конкурентні переваги» (1985р.), «Конкурентні переваги окремих держав» (1990р.);
- сформовано теорію родових стратегій, з яких підприємство може обирати стратегію за певних умов і часових параметрів

Концепція стратегічного управління підприємством передбачає

- функціонування підприємства як «відкритої» системи;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства;
- використання підходу «від майбутнього до сьогодні» до планування розвитку підприємства;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії

Стратегічне управління

- це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей;
- орієнтовано на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій;
- є однією із форм реалізації цільового підходу, що проявляється у принципах стратегічного управління

Основні принципи стратегічного управління

- цілеспрямованість;
- безперервність;
- теоретико-методологічне обґрунтування форм і методів стратегічного управління;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність системи стратегічного управління кожного підприємства;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організації;
- результативність та ефективність

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на питання

1. Яка місія й мета організації?
2. Який існуючий і майбутній профіль бізнесу, чим займається організація?
3. Що керівництво повинне зробити, щоб забезпечити виконання місії й досягнення поставлених цілей?

Мета стратегічного управління

–побудова такої динамічної системи, яка б давала змогу:
 –забезпечувати своєчасне визначення місії та цілей;
 –розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів);
 –удосконалення підприємства та його окремих підсистем,
 –що є основою для зміцнення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі

Предмет стратегічного управління

базисні процеси в організації й за її межами, пошук і нарощування стратегічного потенціалу організації

Стратегічному управлінню притаманно з'ясувати:

–де ви зараз;
 –де ви хочете бути в майбутньому;
 –яким чином забезпечити рух

Основні особливості стратегічного управління

- 1) Стратегічне управління не може дати точний і детальний опис стану фірми і її положення в бізнес-середовищі. Скоріше це сукупність якісних характеристик фірми, які стосуються майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання.
- 2) Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу й управління, яка не повинна зводитись до набору формалізованих правил, процедур і схем.
- 3) Для впровадження системи стратегічного управління необхідні більші витрати часу й ресурсів, потрібно також створити спеціальний підрозділ, який буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і виконанням стратегії.
- 4) У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити ніякими засобами оперативного управління, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Порівняння стратегічного й оперативного управління

| Характеристика | Оперативне управління | Стратегічне управління |
|---------------------------------------|--|---|
| Місія, призначення | Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації | Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб |
| Об'єкт концентрації уваги менеджменту | Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів | Погляд зовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні |
| Облік фактора часу | Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу | Орієнтація на довгострокову перспективу |
| Основа побудови системи управління | Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія | Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок |
| Підхід до управління персоналом | Працівники – це ресурс організації, це виконавці окремих робіт і функцій | Працівники – це основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя |
| Критерій ефективності управління | Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу | Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення |

Чинники впливу на особливості системи стратегічного управління підприємства



- галузева належність;
- розміри підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристика виробничого потенціалу;
- наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу;
- рівень розвитку управління;
- рівень кваліфікації персоналу тощо

2. Еволюція стратегічного управління

Етапи розвитку стратегічного управління



- бюджетування та фінансовий контроль (від початку XX століття – 1920-ті – 1930-ті рр.);
- довгострокове планування (50-ті – 60-ті рр. XX ст.);
- стратегічне планування (60-ті – 70-ті рр. XX ст.);
- стратегічне управління (з середини 70-х рр. XX ст.)

Фази переходу до стратегічного управління організацією

| Характеристика фаз | Основні орієнтири |
|--|---|
| Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями» | Реагування на ситуацію, що склалася. Планування, зорієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів. Домінування бюджетування та фінансового контролю як інструментів управлінського впливу |
| Фаза 2 Управління «від досягнутого» | Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення, перехід до довгострокового планування |
| Фаза 3 Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище | Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність організації та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування – стратегічне, що містить «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт – ринок» |
| Фаза 4 Стратегічне управління | Підготовка майбутнього та до майбутнього. Опанування стратегічної поведінки, механізмів впливу на середовище. Стратегічне планування пронизує всі підсистеми діяльності організації, передбачає їхню зміну на вимоги середовища, використовує всі досягнення зазначених раніше фаз. Використання розвинених систем стратегічного управління |

1) Бюджетування та фінансовий контроль

- складання щорічних бюджетів;
- операційний контроль;
- функціональний фокус

Переваги поточного бюджетування

- забезпечувало економний підхід до використання всіх типів ресурсів;
- дозволяло контролювати витрати залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
- давало змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
- змушувало підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках;
- змушувало ретельно аналізувати всі сторони діяльності підприємства, потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів;
- чітко визначало місце, важливість і вартість кожної структурної ланки підприємства, її внесок у загальні результати;
- забезпечувало координацію діяльності всіх підрозділів, спрямовану на досягнення кінцевих результатів

Недоліки поточного бюджетування

- потребувало великих витрат часу та грошей у процесі освоєння;
- процес короткостроковий (як правило на один рік);
- мало внутрішню спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо

2) Довгострокове планування

- планування росту;
- аналіз оточення;
- багаторічні прогнози;
- статичне розміщення ресурсів

Передумови появи довгострокового планування

- наявність незаповнених ринків і низька конкуренція;
- створення науково-методологічного апарату (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ)

Довгострокове планування

- базувалося на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє;
- ґрунтувалося на екстраполяції сформованих в минулому тенденцій розвитку фірми;
- головна ідея – складання прогнозу продажів фірми на кілька років вперед;
- на підставі контрольних цифр, заданих в прогнозі продажів, визначалися всі функціональні плани по виробництву, маркетингу, постачанню;
- головне завдання менеджерів полягало у виявленні фінансових проблем, що лімітують ріст фірми

Переваги довгострокового планування

- забезпечує економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, фінансів тощо) та контроль витрат залежно від цілей;
- дає змогу прогнозувати надходження й використання коштів протягом року та встановлювати фінансові межі, у яких відбувається діяльність, заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;
- чітко визначає місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, забезпечує координацію діяльності усіх підрозділів;
- створює передумови для контролю за грошовими ресурсами, рентабельністю та інвестиціями

Недоліки довгострокового планування

- не працює в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції;
- прогнози на основі екстраполяції стали все більше розходитися з реальними цифрами. При цьому найбільш типовим явищем була постановка оптимістичних цілей, з якими не сходилися реальні підсумки

3) Стратегічне планування

- адекватне реагування на зміни ринку й конкуренції;
- оцінка стратегічних альтернатив;
- динамічне розміщення ресурсів

Чинники розвитку стратегічного планування

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

Стратегічне планування

- адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;
- охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення

У системі стратегічного планування

- відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і відкидається передумова про можливість вивчення майбутнього методом екстраполяції;
- на перше місце поставлений аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки організації

Мета стратегічного планування

полягає в покращенні реакції підприємства на динаміку ринку і поведінку конкурентів

Переваги стратегічного планування

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість урахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- можливість полегшити роботу щодо забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою (є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань);
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін, і дають можливість досягти майбутніх цілей

Недоліки стратегічного планування

- не дає і не може дати детального опису картини майбутнього в силу своєї сутності;
- не має чіткого алгоритму складання та реалізації плану;
- потребує значних витрат ресурсів і часу, більшу чисельність висококваліфікованого персоналу, ніж звичайне планування;
- негативні наслідки помилок стратегічного планування, як правило, набагато серйозніші, ніж у традиційному

4) Стратегічне управління

- встановлення цілей та визначення шляхів їх досягнення на основі сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням можливостей і загроз, що виникають в оточенні;
- комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може спричинити за собою необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку

Відмінності стратегічного управління від стратегічного планування

- пов’язані з процесом реалізації стратегії,
- збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища при одночасному ослабленні сигналів про зміни і, отже, зменшується інформаційне наповнення системи управління. Це веде до розвитку більш чутливих систем інформаційного спостереження за зовнішнім середовищем;
- швидка реакція на зміни зовнішнього середовища всередині планових періодів. Для уловлювання таких несподіванок створюються системи збору, аналізу інформації та прийняття стратегічних рішень в реальному масштабі часу (система on-line);
- реакція стратегічного управління на зовнішні зміни є подвійною: довготривалою (закладається в стратегічні плани) і оперативною (реалізується поза планового циклу в реальному режимі часу) одночасно;
- в стратегічному управлінні зовнішнє середовище не розглядається як щось дане і незмінне, до чого фірма повинна адаптуватися, швидше розглядаються способи і стратегії зміни зовнішнього оточення;
- стратегічне управління включає елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачає складання бюджетів, використання екстраполяції для оцінки стабільних чинників, застосування елементів стратегічного планування, а також удосконалення, необхідні для адаптації стратегічних рішень, що здійснюються в реальному масштабі часу

Стратегічне управління

- 1) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи окремі частини, та зовнішнім середовищем;
- 2) система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення і реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- 3) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації систем стратегії

Переваги стратегічного управління

- дозволяє чітко зорієнтувати персонал у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації;
- сприяє координації та узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягнути компромісів;
- підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни

Недоліки стратегічного управління

- стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього;
- відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації;
- методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з неспеціалістами;
- розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу та ресурсів під час формування прогнозу і його реалізації;
- наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів

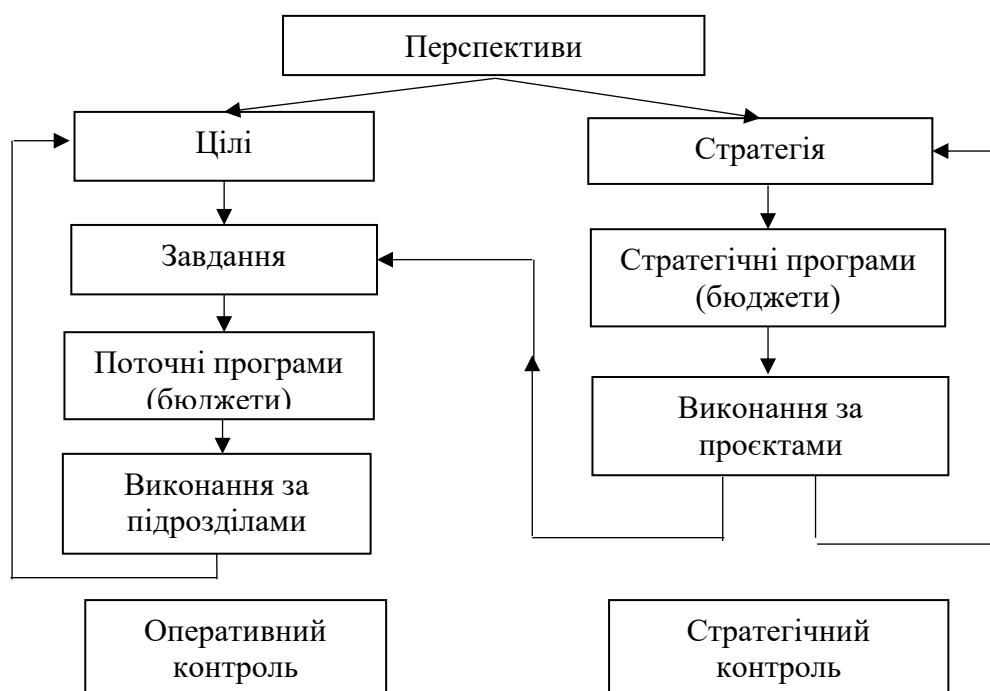
3. Види стратегічного управління

Види стратегічного управління

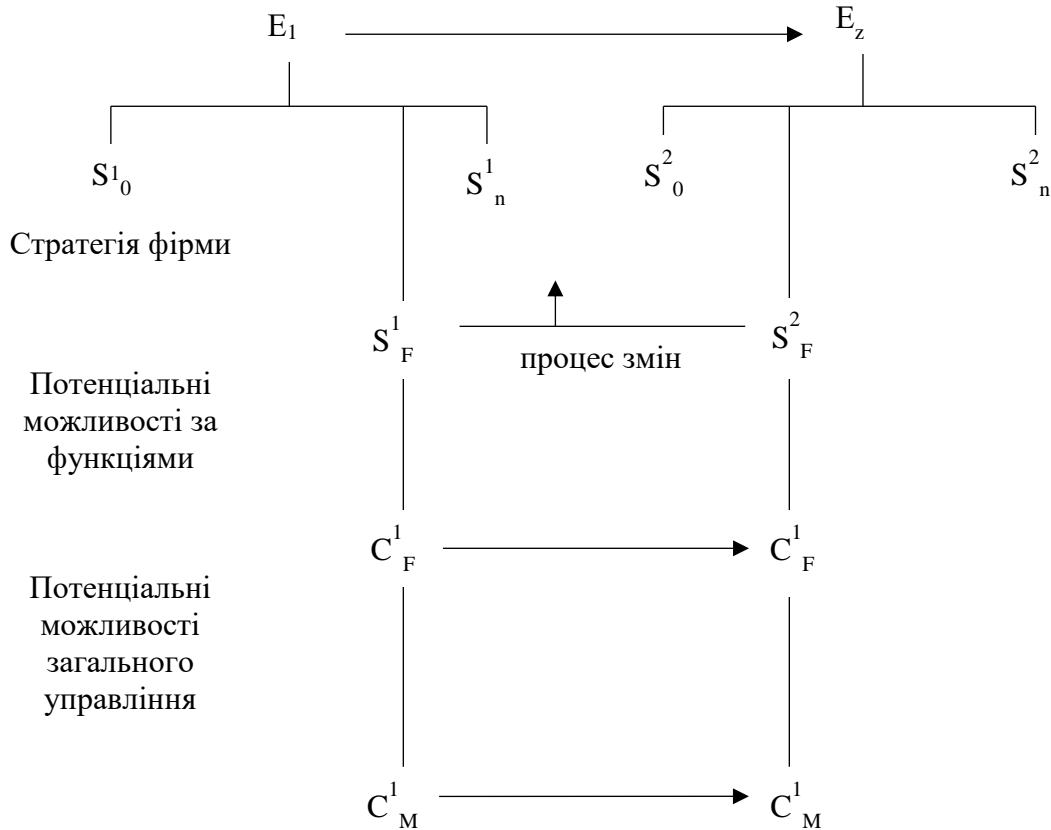
- управління шляхом вибору стратегічних позицій;
- управління шляхом ранжирування стратегічних завдань;
- управління в умовах стратегічних несподіванок;
- управління за слабкими сигналами

Управління шляхом вибору стратегічних позицій

застосовується, коли прив'язка нових стратегій фірми до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. Це дає змогу застосувати накопичений досвід



Загальна схема управління за допомогою вибору стратегічних позицій



Набір стратегій від S^1_0 до S^1_n забезпечує успіх компанії в умовах зовнішнього середовища рівнем нестабільності, що характеризується E_1 . З цього набору фірма вибирає ту стратегію S^1_F , яка краще всього відповідає її цілям. Але успіх стратегії в зовнішньому середовищі залежатиме від внутрішніх організаційних можливостей компанії.

Поки рівень зовнішньої нестабільності зберігає для фірми значення E_1 , успішна реалізація стратегії вимагає можливостей C^1_F і C^1_M . При зміні зовнішнього середовища і її рівня нестабільності до точки E_2 набір оптимальних для фірми стратегій зміниться і включатиме стратегії від S^2_0 до S^2_n , для успішно реалізації яких потрібні можливості C^2_F і C^1_M . У результаті фірма повинна буде не лише перейти до стратегії S^2_F , але і мати в розпорядженні можливості C^2_F і C^1_M .

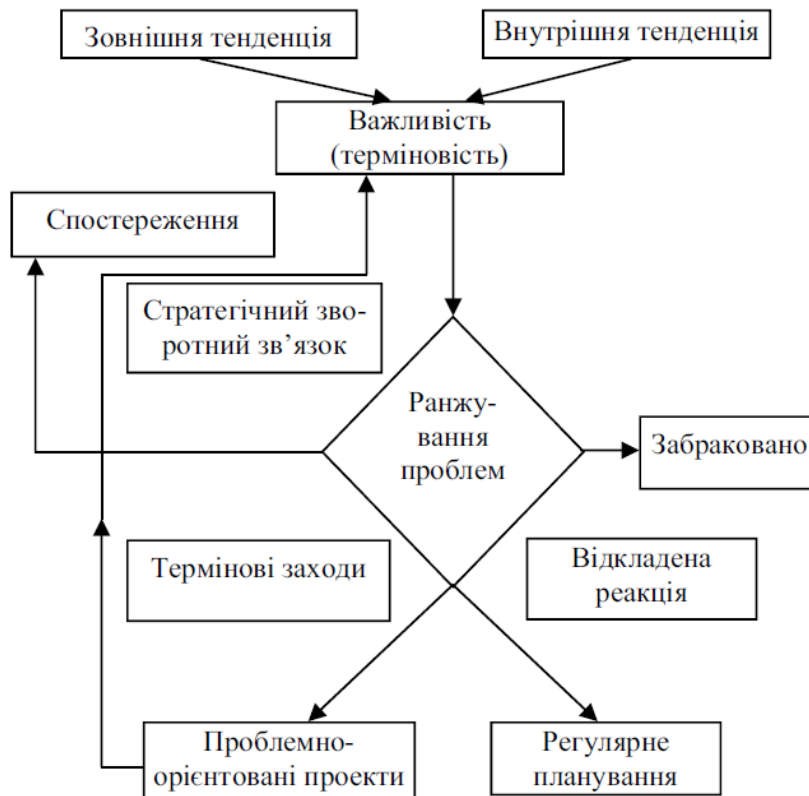
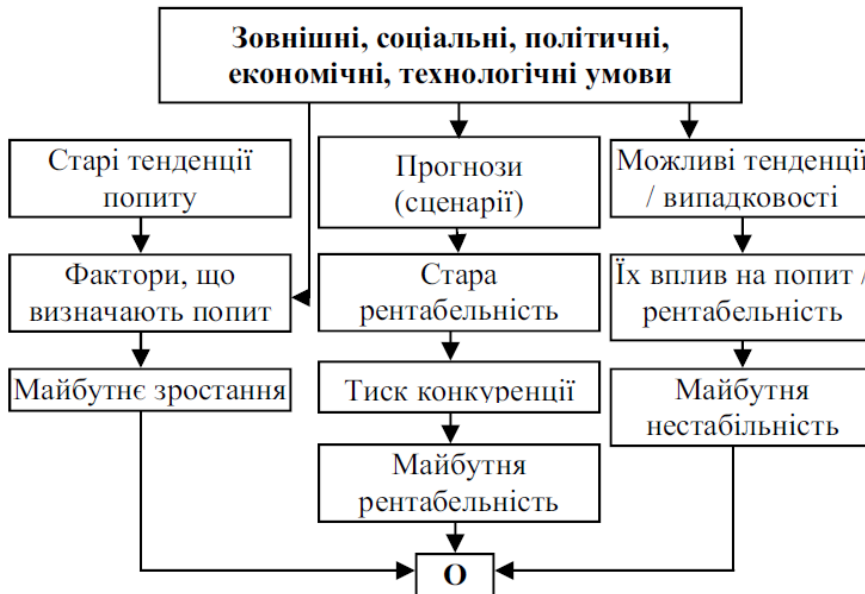
Управління за допомогою вибору стратегічних позицій припускає, що при зміні зовнішніх умов і рівня їх нестабільності фірма формулює нові стратегії своєї діяльності, вибираючи їх з набору стратегій, що є оптимальними в нових умовах і сприяючих досягненню цілей компанії. При цьому критерієм вибору є мінімізація необхідних змін внутрішніх організаційних можливостей фірми.

Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань

застосовують для вирішення швидкоплинних завдань, що зумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним прогресом тощо.

Даний вид управління орієнтується на тактичне виживання, в основі якого лежить збереження позицій підприємства у базових сферах діяльності.

Процес виявлення стратегічних завдань



Кроки процесу управління на основі ранжирування стратегічних завдань

1. Установлення потенційного нагляду (моніторингу) за всіма тенденціями в зовнішньому оточенні: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними, кліматичними, екологічними.
2. Результати аналізу цих тенденцій: оцінювання терміновості рішень доповідаються вищому керівництву.

3. Керівництво фірми разом зі службою маркетингу або службою перспективного розвитку розподіляє всі завдання на 4 категорії.
 - A. Найтерміновіші та найважливіші завдання, що потребують негайного розгляду.
 - B. Важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу.
 - C. Важливі, але не термінові завдання, що потребують постійного контролю.
 - D. Завдання, що являють собою даремні хвилювання і не варті подальшого розгляду.

4. Термінові завдання, що переглядаються для вивчення та прийняття рішень відповідними підрозділами підприємства або спеціально створеними оперативними групами.
5. Прийняття рішень контролюється керівництвом на предмет можливих стратегічних і тактичних наслідків.
6. Вище керівництво постійно переглядає і поновлює список проблем та їх пріоритетність.

Управління в умовах стратегічних несподіванок

- проблема виникає несподівано і у супереччя очікуванням;
- проблема ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства;
- невміння прийняти контрзаходи призводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей отримання прибутків;
- контрзаходи мають бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє

Система надзвичайних заходів

- 1) включається в дію комунікаційна мережа зв'язків, яка, перетинаючи межі організаційних підрозділів, фільтрує інформацію і швидко передає її в усі ланки підприємства;
- 2) перерозподіл обов'язків вищого керівництва:
 - одна група присвячує свою увагу контролю і збереженню здорового морального клімату на підприємстві;
 - інша група веде звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;
 - третя група займається вжиттям надзвичайних заходів.

- 3) Для вироблення надзвичайних заходів вводиться в дію мережа оперативних груп:
 –керівники і члени оперативних груп, незалежно від каналів внутрішньоорганізаційних взаємозв'язків, що склалися, утворюють підрозділи або групи стратегічної дії, а не просто планування;
 –зв'язок між оперативними групами і групою керівників вищої ланки будується за схемою зірки (кожна група пов'язана з усіма іншими безпосередньо);
 –група керівників, що належить до вищого керівництва, формулює загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями і координує управління;
 –низові оперативні групи виконують роботу на своїх ділянках.
- 4) Оперативні групи і зв'язок між ними організуються заздалегідь і проходять випробування в не кризових умовах.
 За дуже рідкісними винятками підприємства не створюють формальні системи управління в умовах стратегічної несподіванки.

Управління по слабких сигналах

Характер заходів по наростанню дієвості сигналу

| Рівень сигналів | Постійне спостереження | Визначення сили сигналу | Зниження стратегічної уразливості | Підвищення гнучкості реагування | Розробка підготовчих планів і програм | Плани практичних заходів і їх здійснення |
|-----------------|--|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|--|
| | 1. Небезпека або можливість усвідомлюється | або нова | | | | |
| | 2. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні | | | | | |
| | 3. Масштаби небезпеки або нової можливості приймають конкретні контури | | | | | |
| | 4. Шляхи вирішення проблеми встановлені, результати намічених контрзаходів передбачувані | | | | | |

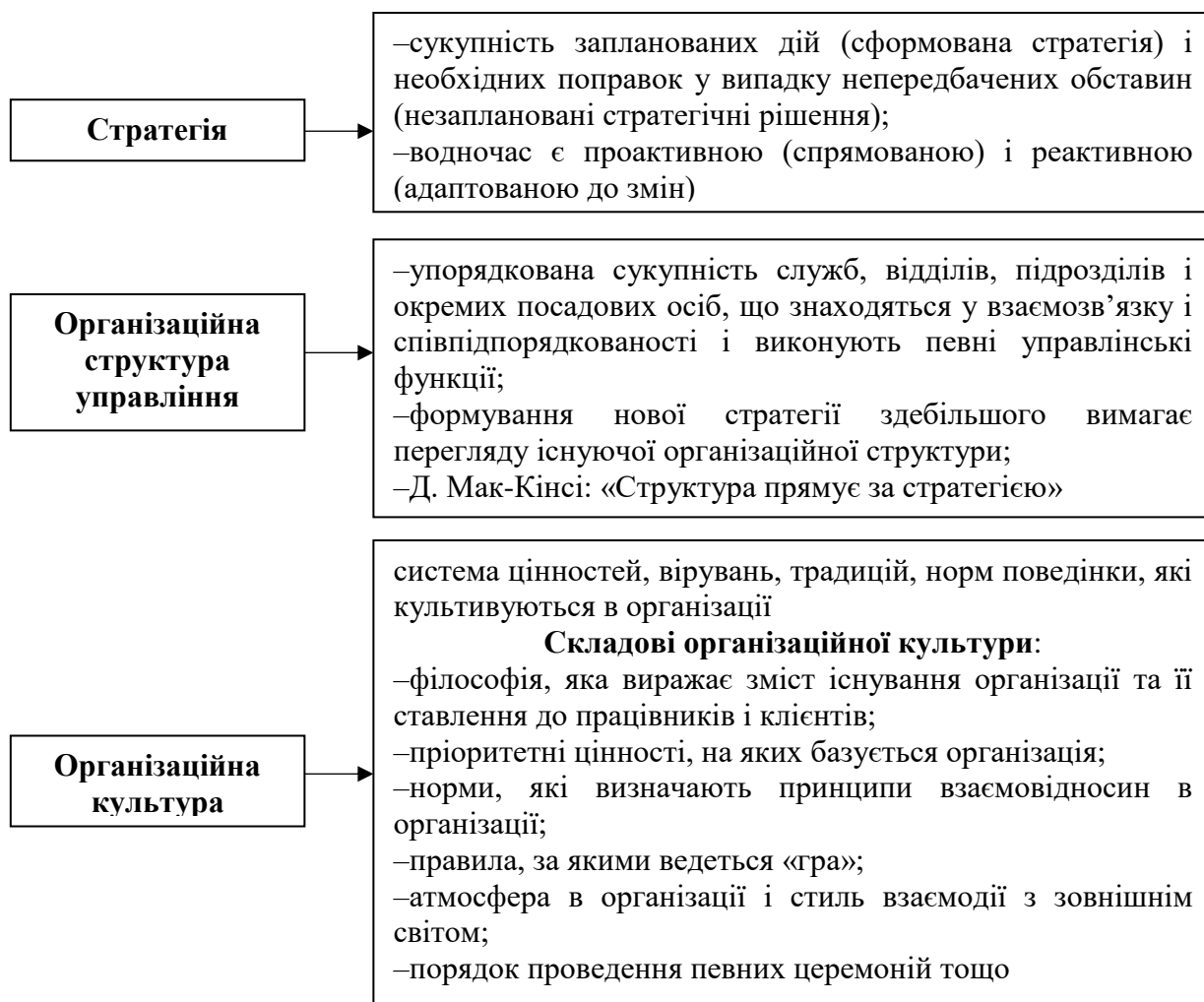
4. Елементи системи стратегічного управління

Елементи системи стратегічного управління

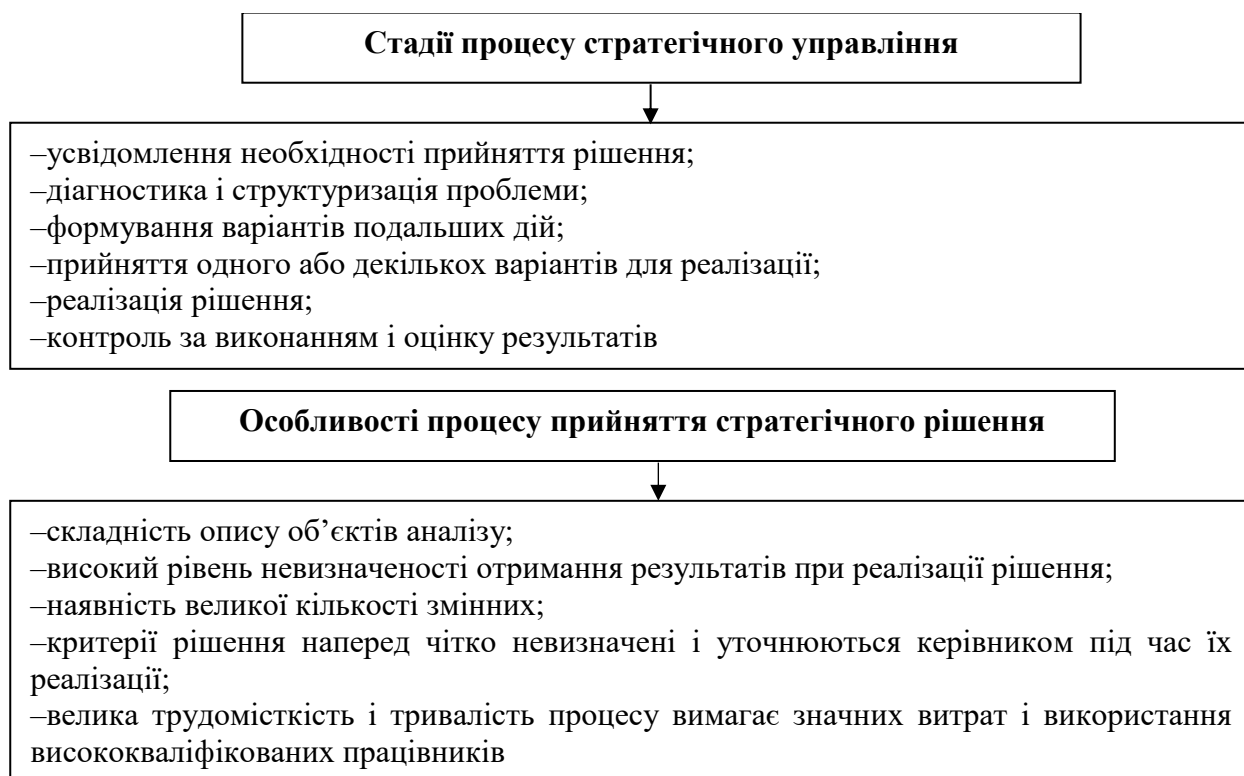
а) **стратегія** як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку

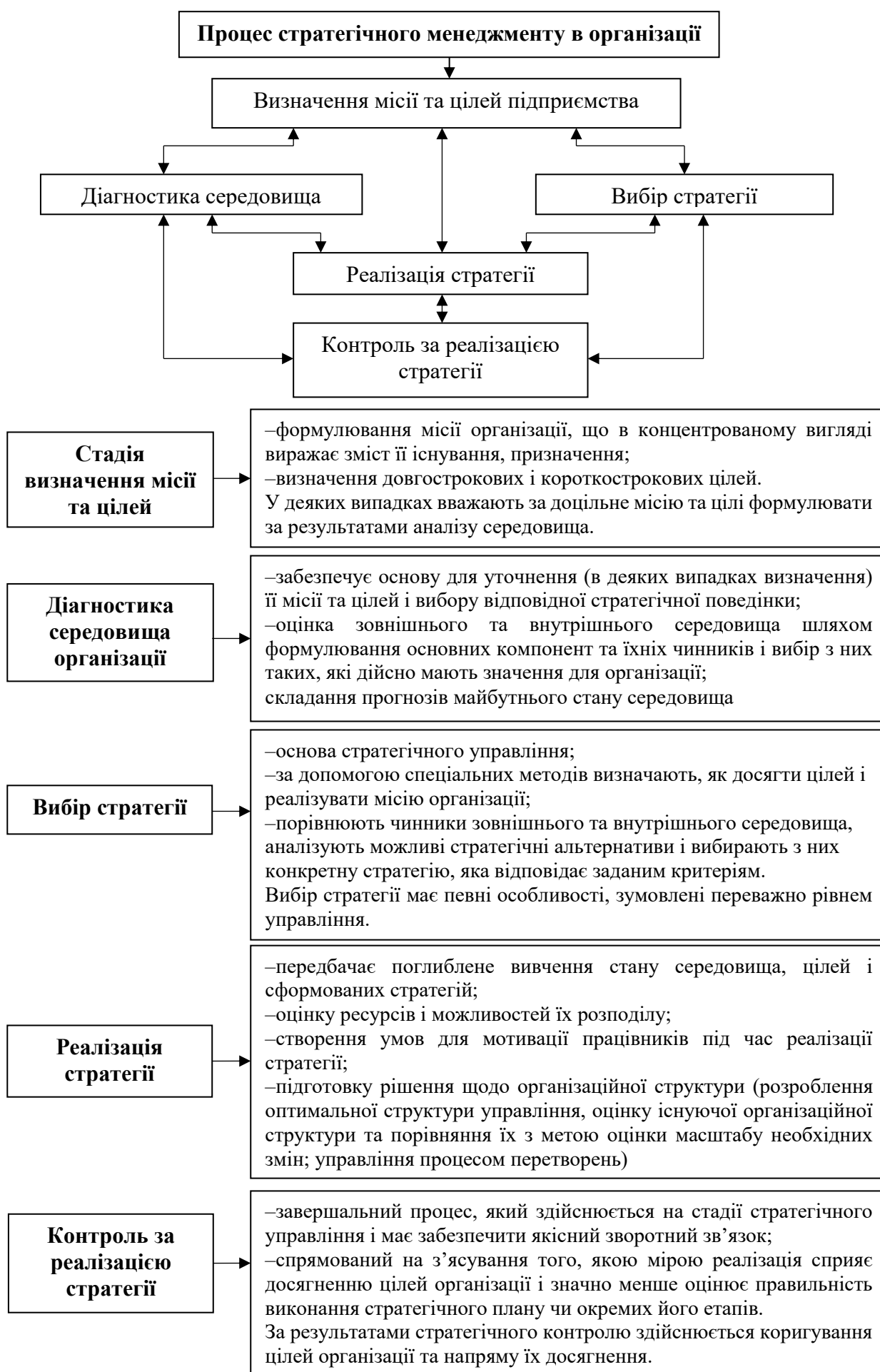
б) відповідна **структура управління**, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії – «скелет» організації

в) **організаційна культура** – своєрідна «душа» організації, яка виробляє «правила гри» в колективі



5. Стадії процесу стратегічного управління

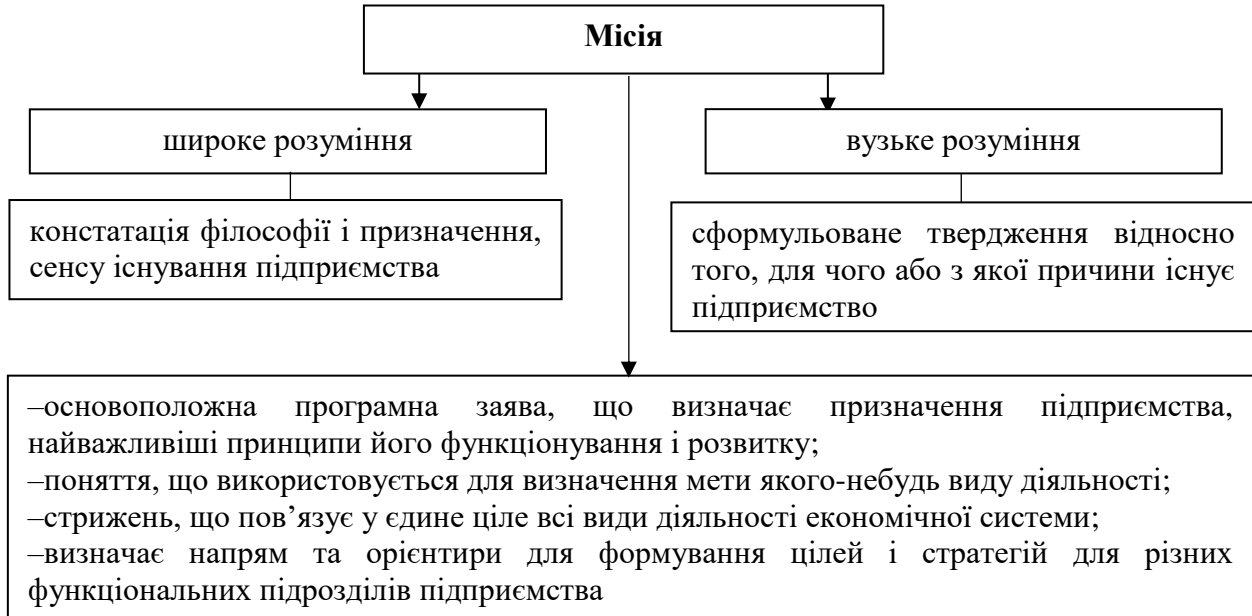




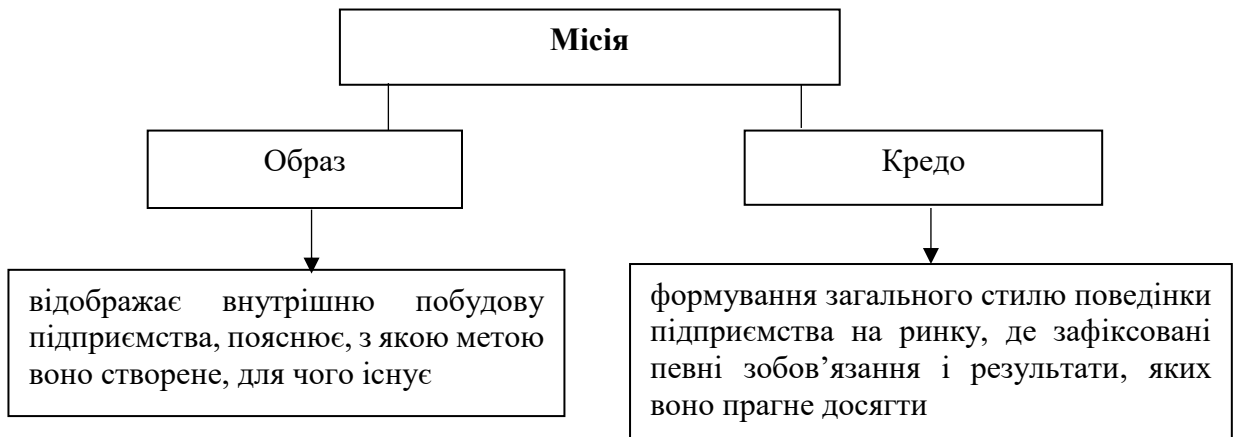
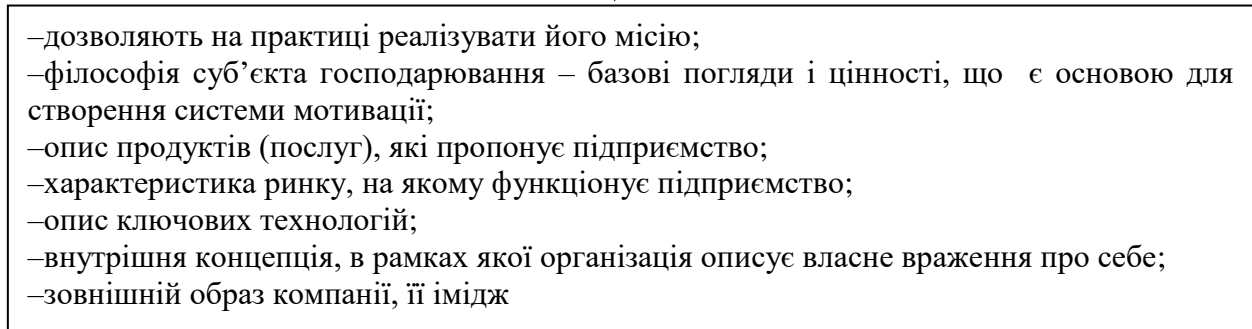
Тема 2. Місія та цілі підприємства

1. Поняття місії підприємства та її значення.
2. Формування стратегічної місії.
3. Цілі підприємства.
4. Процес визначення цілей.

1. Поняття місії підприємства та її значення



Складові, які розкривають зміст місії



Кредо

–формується з метою уточнення уявлення конкретних суб'єктів про підприємство;
 –відображає сутність організаційної корпоративної культури, як способу життя, мислення, дії та існування підприємства

Складові корпоративної культури

–заохочення та покарання працівників;
 –зв'язки всередині системи;
 –терпимість до опозиції;
 –організація спільного дозвілля

Фактори, що впливають на організаційну (корпоративну) культуру

–панівні ідеї та цінності у суспільстві;
 –ідеали суспільства;
 –визнання споживача стрижнем ринкової економіки, навколо якого обертається вся діяльність підприємства;
 –суспільна мораль, чинні стандарти, норми та правила поведінки;
 –неформальні канали комунікацій;
 –видатні особистості

Групи учасників, інтереси має відображати Місія

–власники;
 –споживачі продукції;
 –органи влади та місцевого самоврядування;
 –партнери по ринку;
 –члени трудового колективу підприємства

Значення місії

–це базис, основа стратегічних рішень, точка опори для прийняття управлінських рішень, задає основні напрями руху підприємства;
 –створює розуміння і підтримку серед усіх учасників партнерських відносин: акціонерів, власників, інвесторів, владних структур, менеджерів тощо;
 –допомагає поєднувати зусилля персоналу в обраному напрямку, координує його дію;
 –створює впевненість, що на підприємстві є ясні, чіткі цілі, які не суперечать одна одній;
 –визначає місце підприємства в його оточенні, відношення до процесів і явищ, що протікають усередині і зовні його

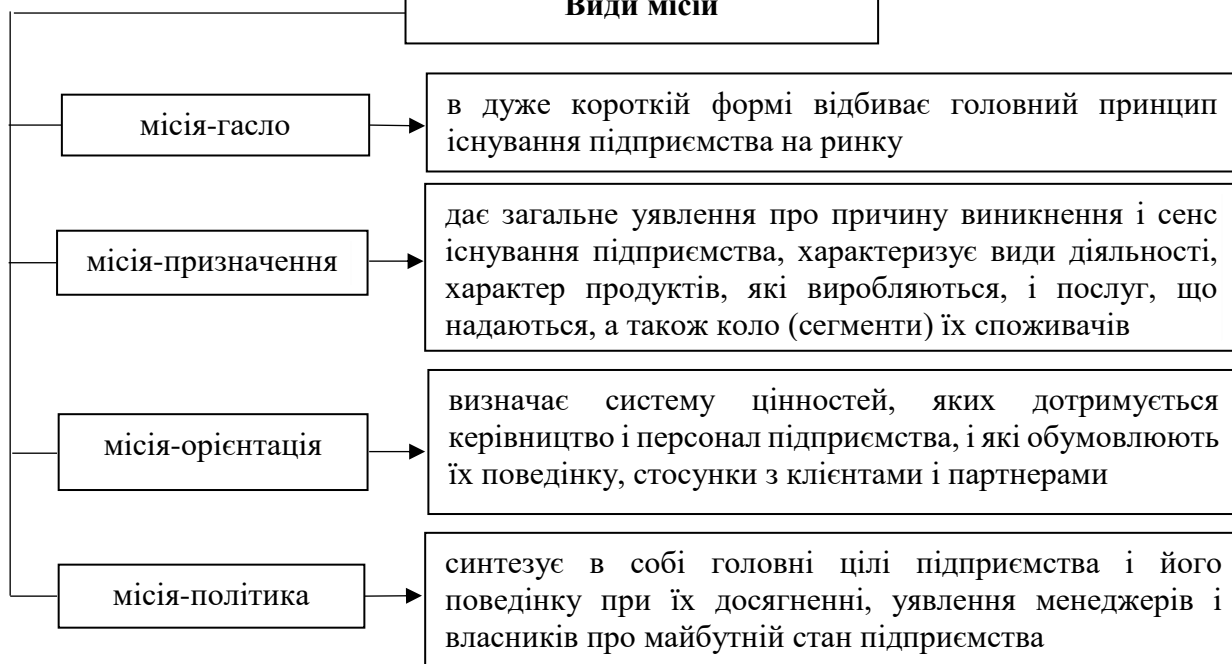
Фактори, що впливають на місію підприємства (за Ф. Котлером)

- існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і систем менеджменту;
- стан середовища існування підприємства;
- ресурси, які може задіяти підприємство для досягнення власних цілей;
- історія підприємства, де формувалася його філософія, профіль та місце на ринку, стиль діяльності;
- специфічні особливості, що має підприємство;
- видатні особистості

Фактори, що впливають на формування і актуалізацію місії

- інтереси власників, працівників і інших груп учасників, зацікавлених в існуванні підприємства;
- потреби, що існують в зовнішньому середовищі, які може задовольнити підприємство і їх гострота;
- сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі;
- історія підприємства;
- прогноз розвитку зовнішнього середовища;
- можливі види стратегій підприємства;
- стосунки з іншими підприємствами і організаціями;
- нормативно-законодавча база, що регламентує діяльність підприємства

Види місій



2. Формування стратегічної місії

Під час формулювання місії намагаються поєднати образ і кредо підприємства.

Елементи опису образу підприємства

– історія підприємства (коротке повідомлення про походження та розвиток);
 – особливості підприємства;
 – визначення сфери діяльності (опис конкретного напрямку діяльності підприємства в термінах ринку з інформацією щодо вигод, які може отримати покупець);
 – стиль поведінки власників і управлінського персоналу

Ф. Котлер про визначення сфери діяльності

Виробник логарифмічних лінійок збанкрутує після появи на ринку електронних калькуляторів, якщо вбачатиме своє призначення у виготовленні логарифмічних лінійок, а не в задоволенні потреб людей у проведенні розрахунків.

Добре сформульоване подання образу підприємства

має пояснити

– чим є підприємство;
 – яким воно прагне бути;
 – показати його відмінність від конкурентів

Кредо

характеризує намагання підприємства задовольнити інтереси:
 – власників;
 – працівників;
 – покупців продукції (послуг);
 – ділових партнерів;
 – макрооточення

У місії бажано вказувати

– які потреби оточення підприємство прагне задовольняти;
 – які групи клієнтів воно обслуговуватиме;
 – які технології воно використовуватиме;
 – як воно працюватиме на ринку та ін.

Перелік основних чинників, які мають бути враховані при формуванні стратегічної місії

| Чинники місії | Характеристика чинника |
|---|---|
| Коротка історична довідка про організацію | Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством. |
| Товари / послуги | Потреби, які прагне задовольнити організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреб споживача. Базова технологія, яку використовує організація. |
| Уявлення про себе | Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє. |
| Філософія | Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу. |
| Власники | Рівень задоволення інтересів власників. |
| Працівники | Позиція організації щодо свого персоналу. |
| Клієнти | Стисла характеристика клієнтів організації. |
| Розміщення | Основні конкурентні організації. Ділові контакти організації з партнерами |

Вимоги до місії

- значущість для зовнішнього середовища, власників і працівників підприємства;
- віддзеркалення основного сенсу існування підприємства на ринку;
- лаконічність;
- ясність і однозначність в розумінні;
- цілеспрямованість;
- натхненність

Питання, на які потрібно відповісти при визначенні місії

- 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, функція)?

Випадки доцільності перегляду місії

- кардинальна зміна стану зовнішнього середовища;
- вичерпання діючої місії;
- зміна представлення власників і менеджерів про призначення підприємства і спосіб його існування на ринку при окремих видах реструктуризації підприємства (злитті, приєднанні, розподілі або виділенні);
- зовнішня санація

Стратегічне бачення або візія



–це уявлення власників і вищого менеджменту про бажаний стан підприємства, який може бути досягнутий за сприятливих умов його функціонування;
–це ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього

3. Цілі підприємства

Цілі



–бажані результати і наслідки роботи організації, які повинні бути досягнуті у певний термін та тісно пов'язані зі стратегічним баченням і цінностями;
–фіксуються конкретні кінцеві параметри, до яких прагне підприємство;
–це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність;
–опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії

Основні завдання цілей в управлінні



–зіставлення існуючого стану з бажаним;
–керівні вимоги до дій;
–критерії ухвалення рішень;
–інструменти контролю

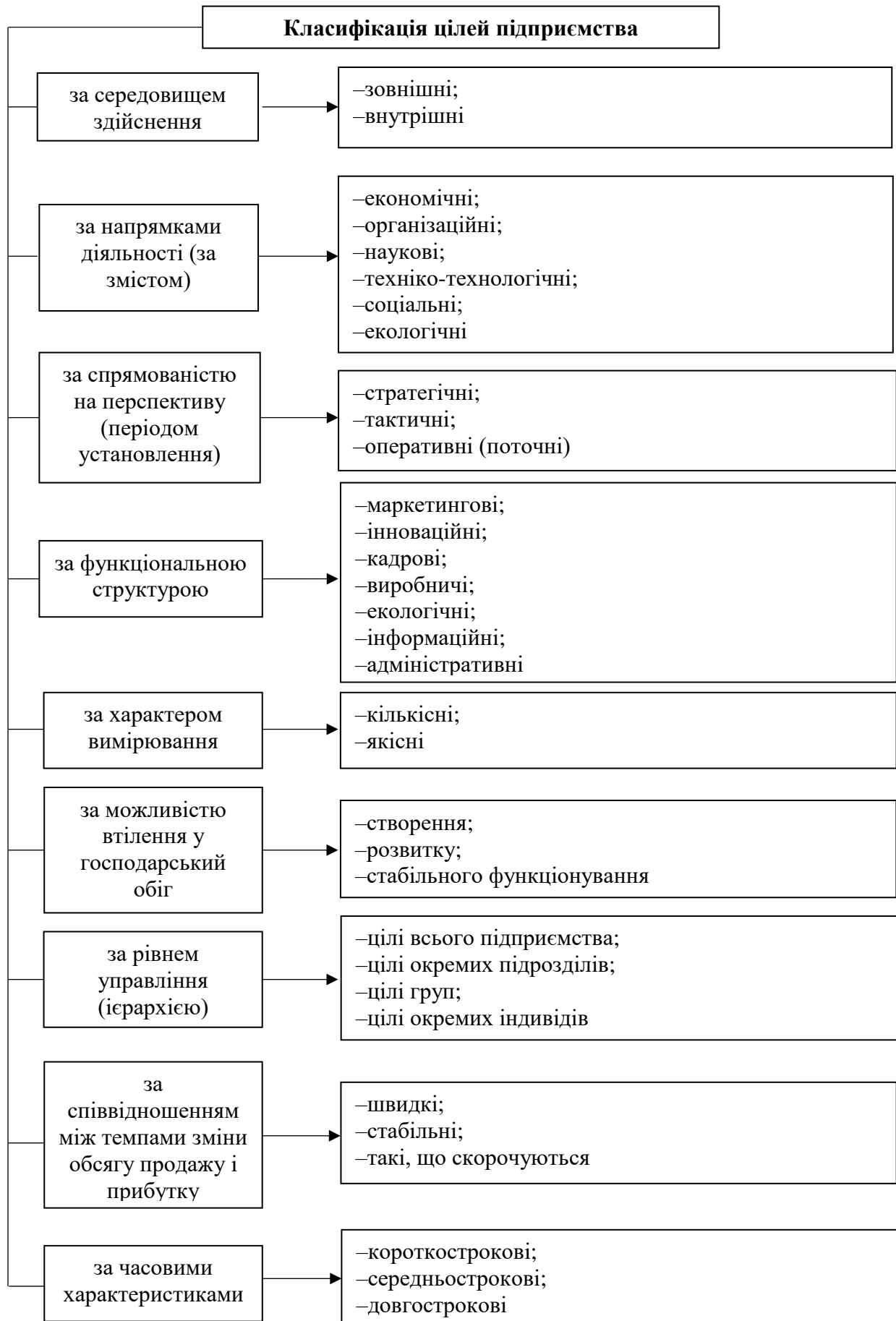
Значущість цілей для підприємства



–є вихідною точкою планування;
–лежать в основі побудови організаційних структур;
–є базою системи мотивації, що діє на підприємстві;
–є точкою відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому

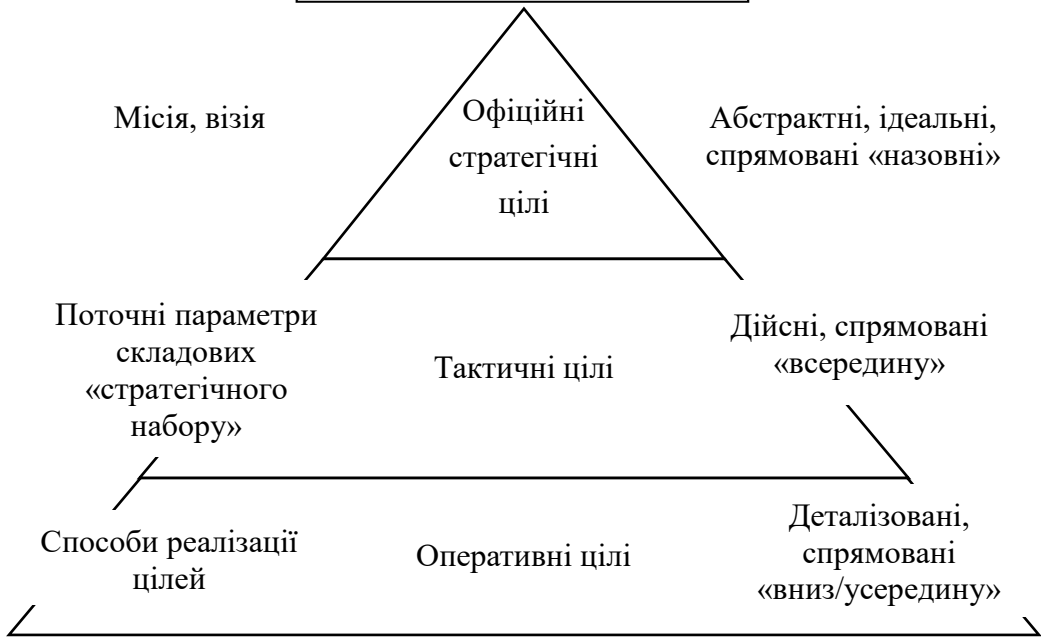
Якщо ви хочете добитися добрих результатів, поставте гарні цілі.

Система цілей організації має досить складну структуру.





Піраміда цілей управління



Стратегічні цілі

цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, визначають перспективи розвитку підприємства

- підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- підвищення репутації підприємства на ринку;
- зростання частки на ринку;
- підвищення якості продукції (робіт, послуг);
- розширення номенклатури і асортименту продукції;
- лідерство в інноваційних процесах;
- посилення власних позицій у галузі;
- зменшення витрат у порівнянні з конкурентами;
- підвищення якості обслуговування споживачів

Види стратегічних цілей

Фінансові стратегічні цілі

- зростання прибутків;
- збільшення грошових надходжень;
- зростання дивідендів;
- збільшення рентабельності;
- збільшення ціни акцій;
- підвищення фінансової стійкості та інші

Ринкові стратегічні цілі

- збільшення частки ринку;
- підвищення якості продукції;
- розширення номенклатури продукції;
- поліпшення рівня обслуговування;
- зростання конкурентоздатності підприємства та інші

Фази встановлення цілей

- виявлення і аналіз тенденцій розвитку середовища;
- встановлення цілей для підприємства в цілому;
- побудова ієрархії цілей;
- встановлення індивідуальних цілей

Ієрархія цілей

підпорядкування цілей нижчого рівня цілям більш високого рівня

Специфіка ієрархічної побудови цілей

- цілі вищого рівня мають більш широкий діапазон і триваліший часовий інтервал для їх досягнення
- цілі нижчого рівня є підґрунтям для досягнення цілей вищого рівня

«Дерево цілей»

–наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії;
 –якщо ієрархія цілей побудована відповідно до мети, то кожний підрозділ, досягаючи власних цілей, здійснює внесок у реалізацію цілей підприємства у цілому

Побудова «дерева цілей»

Загальна мета досягається за умови виконання підпорядкованих їй завдань.
 Для реалізації кожного завдання визначаються конкретні заходи.
 Загальна мета розкладається на окремі складові.

Декомпозиція (розукрупнювання)

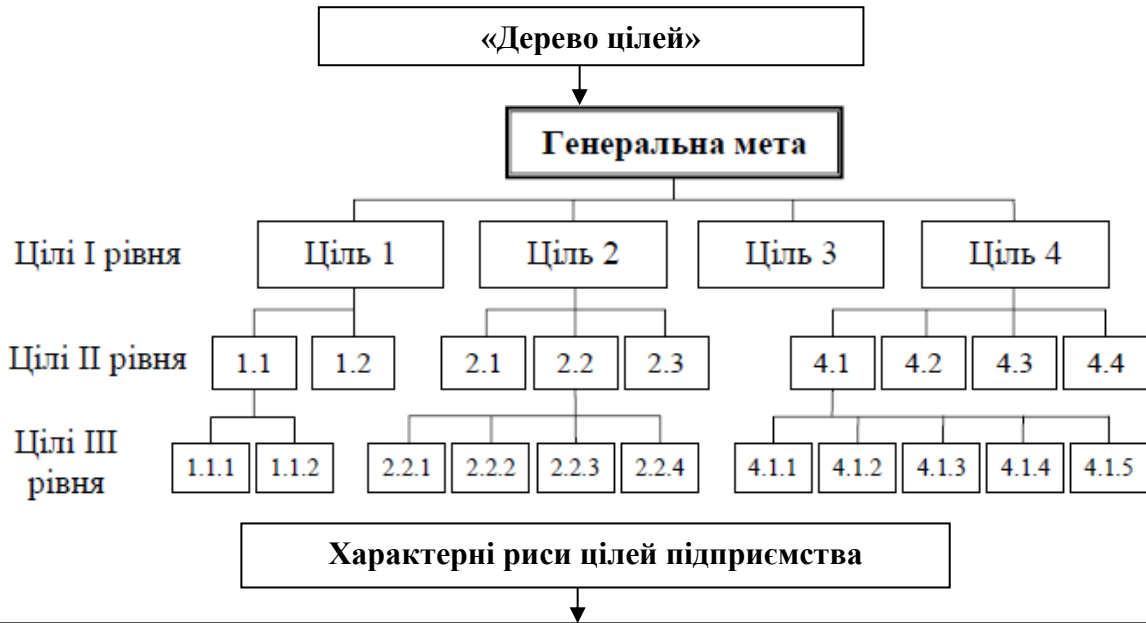
–основна ідея щодо побудови «дерева цілей»;
 –це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові;
 –використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям

Повнота редуції

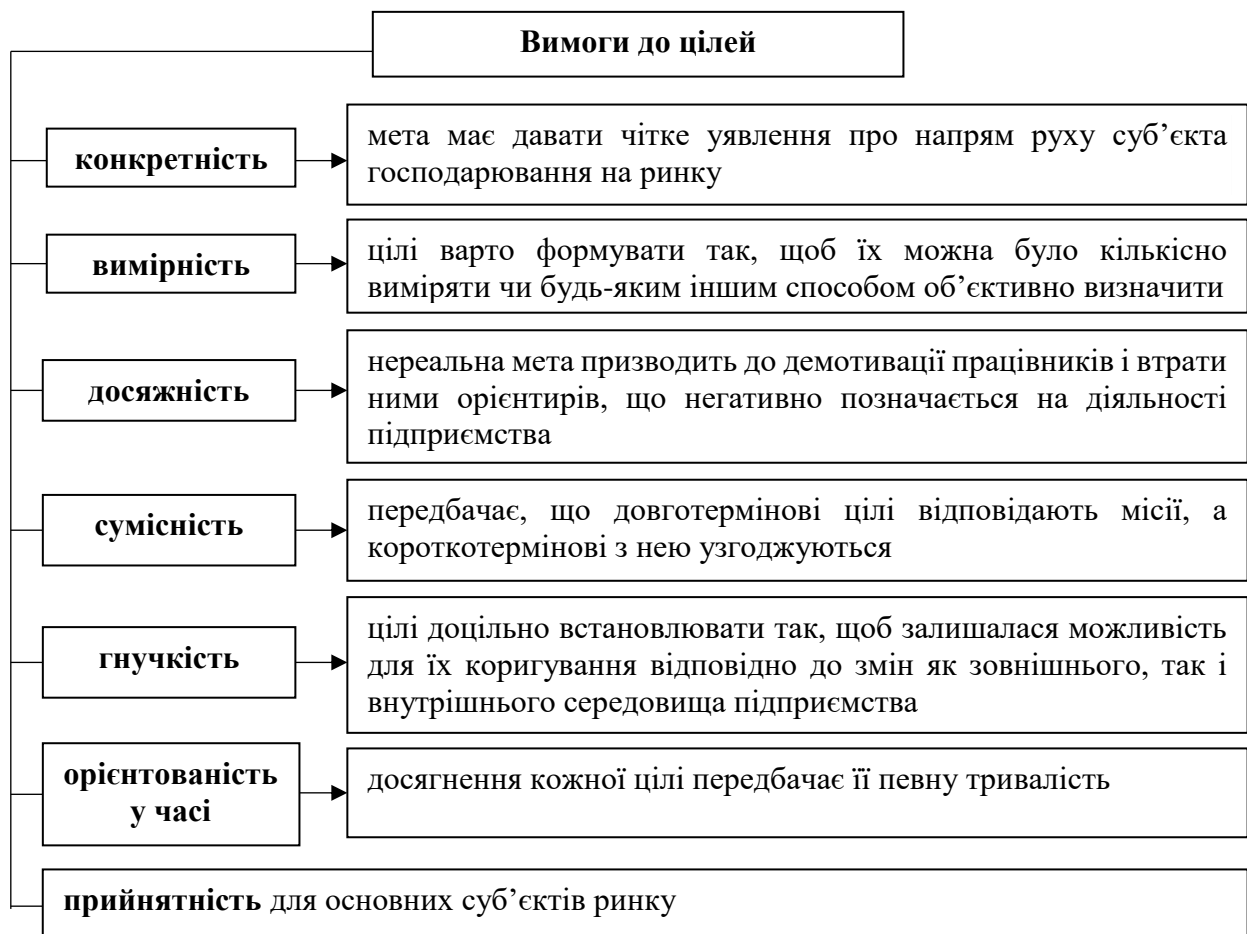
–основне правило побудови «дерева цілей»;
 –процес зведення складного явища процесу або системи до більш простих складових.
 При цьому ціль вищого рівня є основною для розробки цілей нижчого рівня, а цілі нижчого рівня є способами досягнення цілей вищого рівня

Вимоги до побудови «дерева цілей»

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



- є вихідним положенням (базою) планування діяльності підприємства;
- є базою опрацювання мотиваційної системи;
- є початком будь-якого управлінського впливу;
- визначають структуру відносин всередині підприємства;
- мають вплив на систему контролю на підприємстві;
- є базою для оцінки результатів діяльності окремих працівників, підрозділів, підприємства у цілому



SMART-характеристика (особливості цілей)

- specific – точне формулювання;
- measurable – придатна до вимірювання;
- achievable – досяжна;
- related – сумісність;
- time-bound – визначеність часу її досягнення

Функції цілей

- регулюють поведінку економічної системи;
- зменшують невизначеність;
- забезпечують основу для конструювання економічної системи та взаємодії між її складовими елементами;
- виправдовують існування економічної системи;
- сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
- допомагають адаптації до умов зовнішнього середовища;

4. Процес визначення цілей

Важливість правильного вибору цілей (І.Альтшулер)

«Компанія, що є початківцем, ніколи не доб'ється серйозного успіху, якщо не поставить перед собою надзадачу. Дуже важливо винести мету якнайдалі за межі підприємства, тоді персонал підприємства як би бореться проти зовнішнього ворога. Як тільки пропадає зовнішній ворог, всі починають думати тільки про те, кому більше платять або у кого більше влади. Чим далі винесена мета для співробітників, тим більше шансів у них перетворитися на єдину команду. Підприємства часто вибухають зсередини, тому що мета не винесена за її межі, – перемагають внутрішні інтереси».

При формулюванні цілей бажано не використовувати слова

- «досягнення максимального прибутку»;
- «зниження витрат»;
- «підвищення ефективності»;
- «збільшення обсягу продажу»

не мають ні часових, ні грошових меж і не зрозуміло хто за них відповідає



Можливості розв'язання конфліктів цілей

- упорядкування цілей за значенням (їх ранжування);
- зближення цілей – конфліктуючі цілі трансформуються в єдину, ієрархічно упорядковану систему;
- компроміс цілей;
- домінування цілей – одна з них виокремлюється як головна, лише після цього вирішуються інші;
- антагонізм цілей – незважаючи на непримиренність, цілі залишаються без виконання, але у різних сферах чи у різний час

Чинники, що враховуються при формуванні цілей

- ставлення до ризику;
- етичні погляди власників (менеджерів);
- так звана «бізнес-філософія»;
- амбіції;
- ціннісні настанови членів трудового колективу

Етапи процесу визначення цілей

- визначення характеристик об'єкта та відображення їх у меті;
- визначення можливого позитивного впливу на об'єкт, використання його для отримання економічних вигод підприємства;
- визначення вірогідних негативних впливів на об'єкт та опрацювання заходів щодо їх нейтралізації

Поради Ф. Котлера щодо вибору цілей

- визначити бажаний рівень чистого прибутку;
- обчислити розмір виручки, необхідний для досягнення цього результату;
- виходячи із середньої величини продажу, визначити відповідний фізичний обсяг продажу;
- враховуючи очікуваний рівень глобального попиту, обчислити необхідну частку ринку, сформулювати цілі у сфері збуту.

Досягнення цілей здійснюється через процеси ідентифікації та адаптації

Процес ідентифікації – це взаємозв'язок, ототожнення окремими особами цілей підприємства з власними цілями.

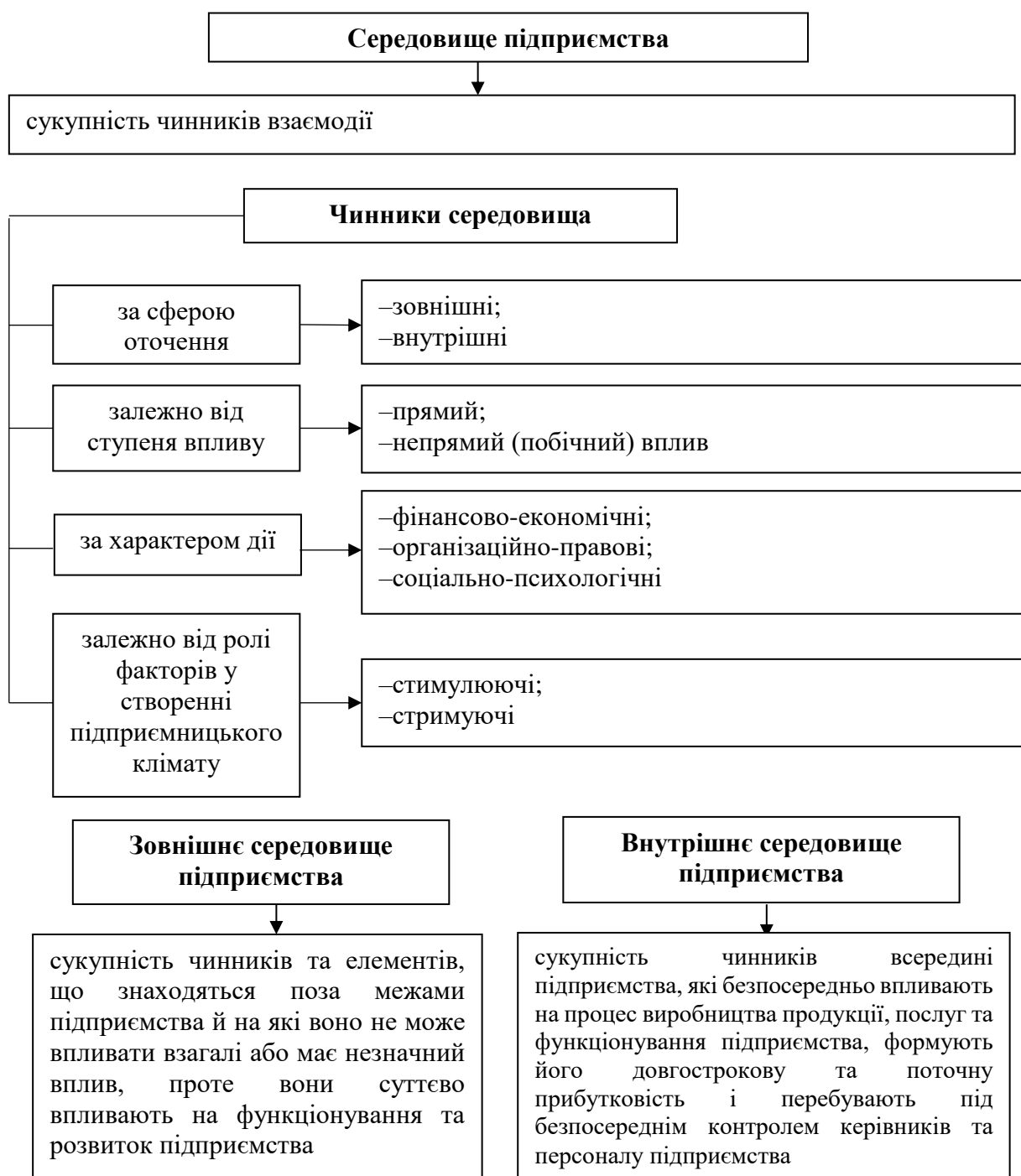
Процес адаптації – це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі підприємства, змінюючи їх.

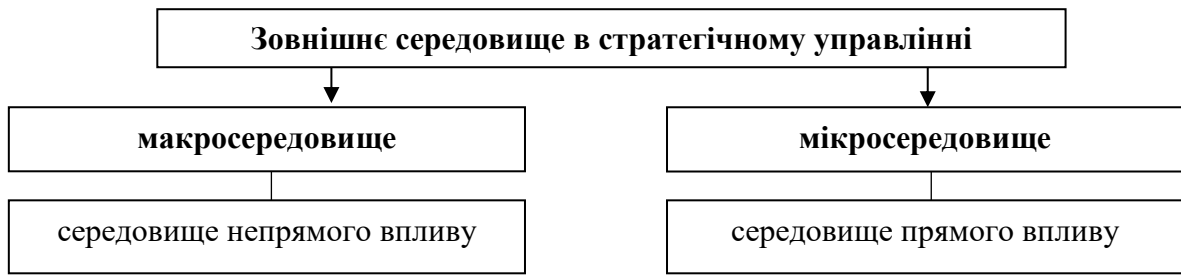
Система цілей підприємства – результат перебігу обох цих процесів, щільно пов'язана із проблемами організаційної поведінки.

Тема 3. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

1. Середовище підприємства та його структура.
2. Чинники зовнішнього середовища.
3. Методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища.
4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.
5. Економічний потенціал підприємства.
6. Конкурентоспроможність підприємства.

1. Середовище підприємства та його структура





Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання

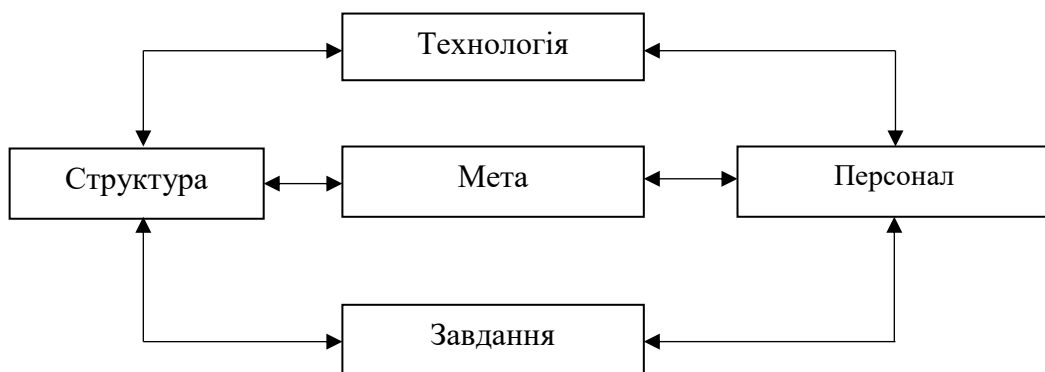


Внутрішнє середовище підприємства

визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства

Внутрішні змінні

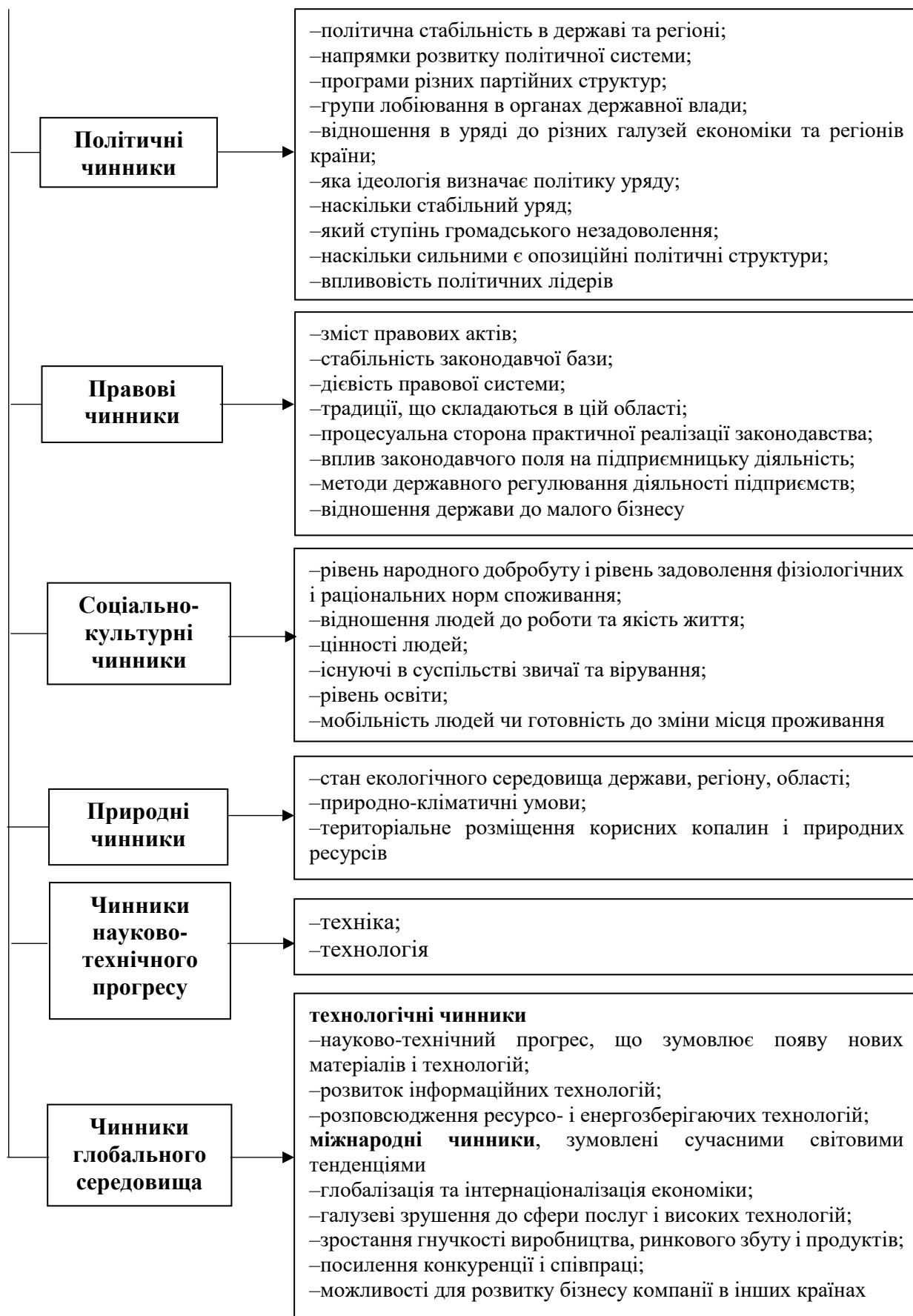
це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди

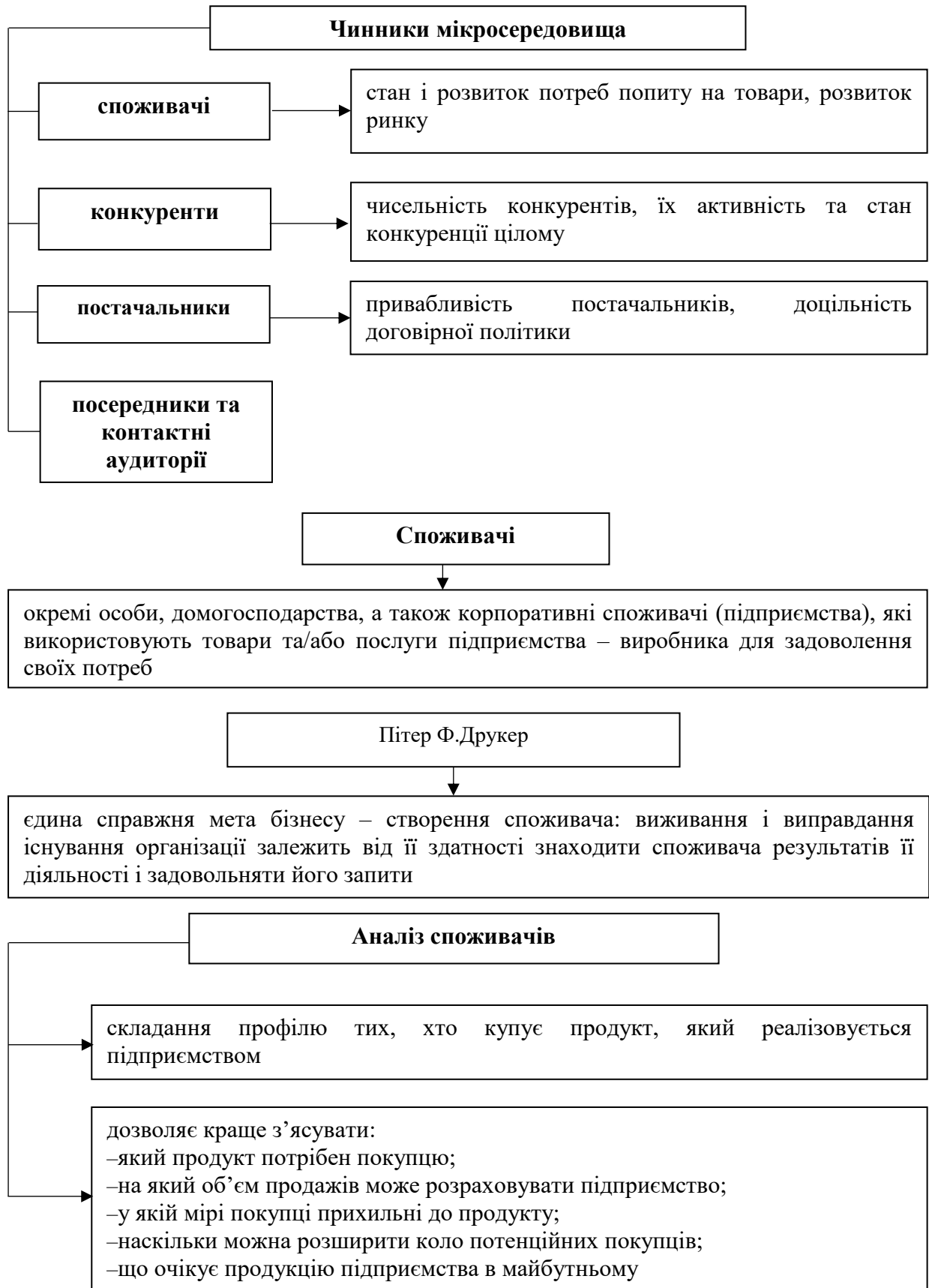


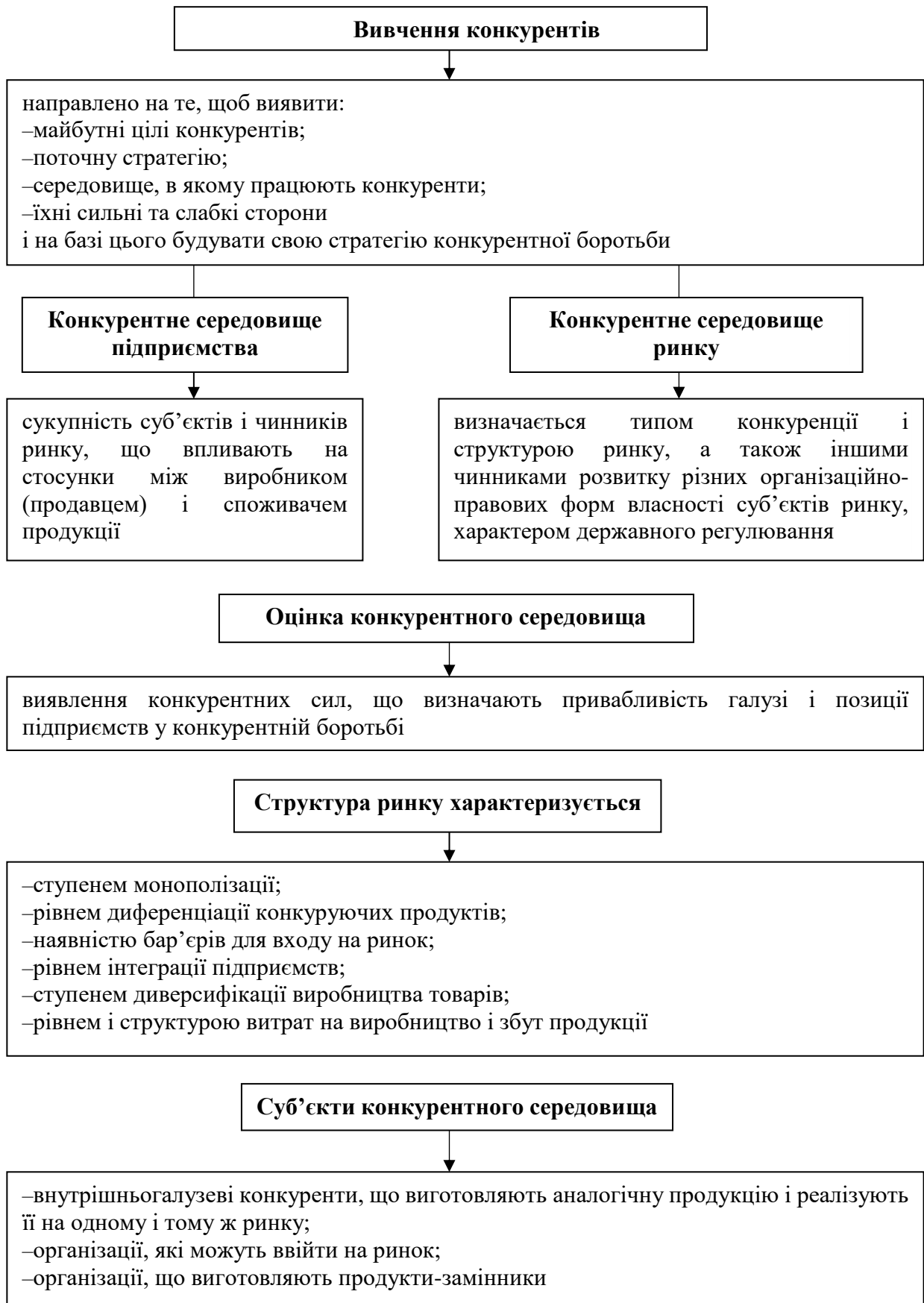


2. Чинники зовнішнього середовища









Об'єкти суперництва підприємств

- споживачі;
- трудові ресурси;
- матеріали;
- капітал;
- право використовувати певні технічні нововведення

Постачальники

- юридичні та фізичні особи, які забезпечують надходження необхідних для функціонування підприємства видів ресурсів:
- сировини і матеріалів;
 - енергії;
 - устаткування і технології;
 - фінансових та інформаційних ресурсів;
 - робочої сили

Вивчення постачальників

- сили необхідно спрямувати на:
- вивчення питань вартості товару, що надходить від постачальника, та тенденції її зміни;
 - гарантії якості такого товару;
 - часового графіку поставки;
 - надійності постачальника (пунктуальність, обов'язковість виконання договірних зобов'язань і т. ін.)

Посередники

- юридичні та фізичні особи, які допомагають компанії просувати, розподіляти та продавати товари на ринку
- торговельні посередники;
 - фірми-спеціалісти з питань організації руху товарів;
 - агентства, що надають різного роду послуги

Контактні аудиторії

- будь-яка група людей, яка проявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або може справити на нього певний вплив
- фінансові кола;
 - засоби масової інформації;
 - громадські організації;
 - органи державної влади та місцевого самоврядування;
 - внутрішні контактні аудиторії;
 - місцеві контактні аудиторії та широка громадськість

Дія чинників мікросередовища – це похідна від дії чинників макросередовища

Етапи проведення аналізу зовнішнього середовища

- опрацювання завдання аналізу (структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження);
- формування цілей у межах визначеного завдання (визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища);
- збір інформації, визначення методичного інструментарію дослідження;
- вивчення ступеня і напрямку впливу окремих чинників зовнішнього середовища;
- вивчення ситуації;
- вивчення причинно-наслідкових дій чинників зовнішнього середовища;
- визначення можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища;
- опрацювання альтернативних варіантів рішень щодо протидії негативному впливу на економічному шляху

Схема аналізу зовнішнього середовища і кількісна оцінка його впливу на підприємство

- на підставі якісних оцінок зовнішнього середовища виявляються пріоритетні (найбільш значущі) для підприємства компоненти та чинники, що діють у середовищі;
- обчислюється кількісна характеристика впливу кожного чинника на підприємство;
- на підставі отриманої інформації здійснюється комплексна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, виявляються його потенційні можливості, внутрішні напрямки і зовнішні проблеми

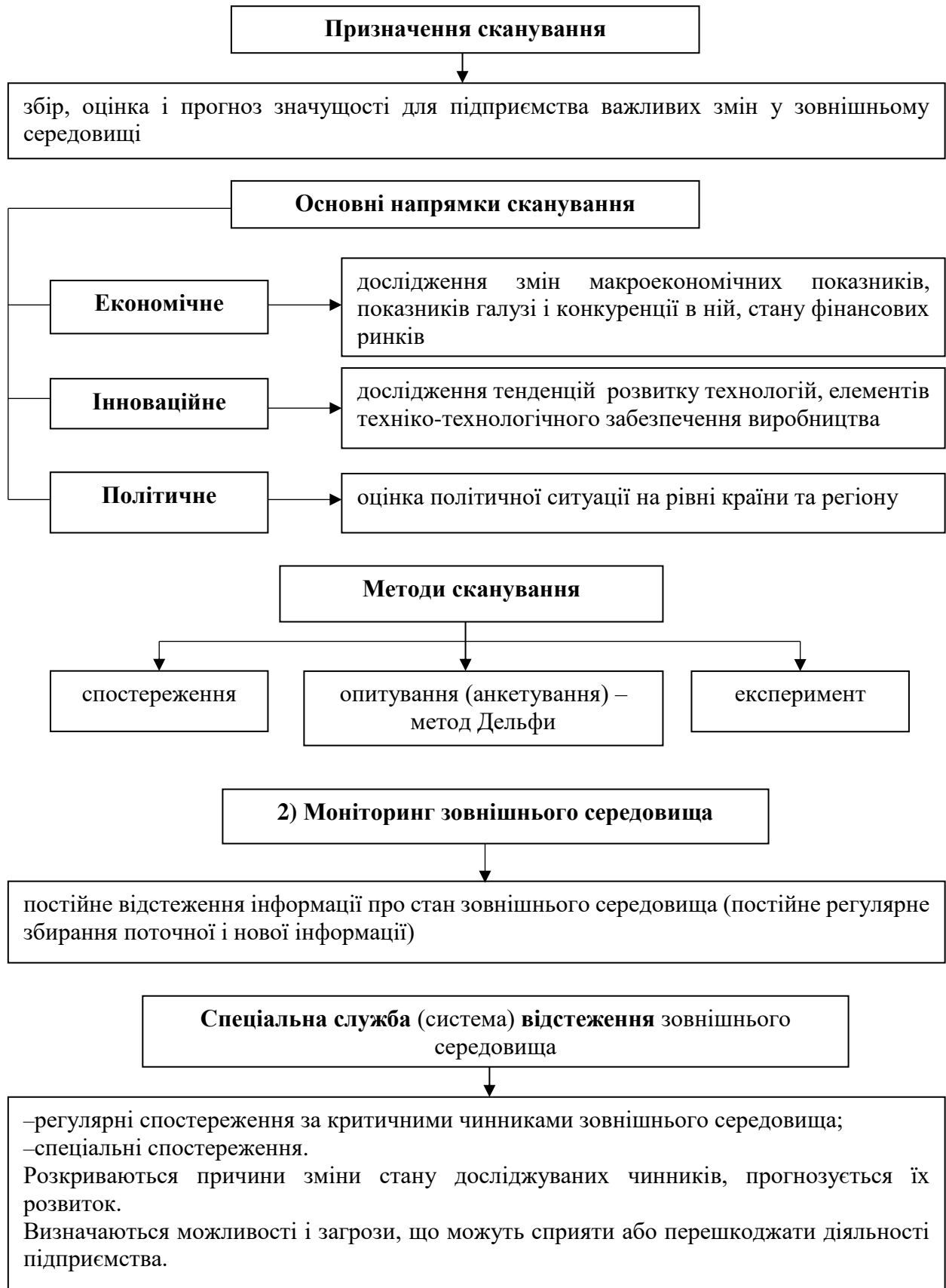
3. Методи оцінки і прогнозування зовнішнього середовища

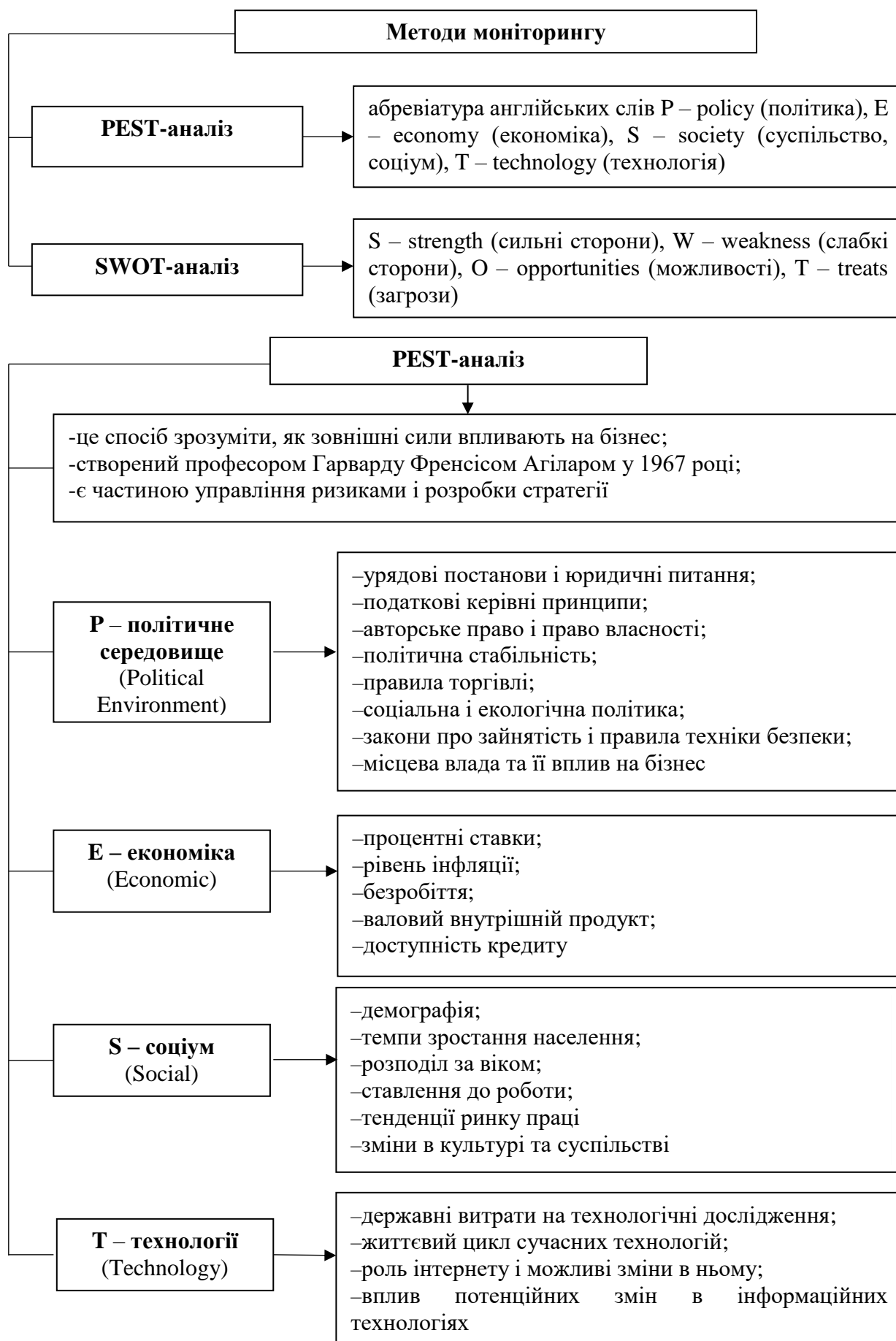
Найбільш поширені способи спостережень

- аналіз досвіду діяльності підприємства;
- вивчення та обговорення позиції співробітників підприємства;
- аналіз матеріалів, опублікованих у періодичних виданнях, інших інформаційних джерелах;
- участь у професійних конференціях

1) Сканування

- від англ. scan – поле зору; процес збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті тощо)
- з фізичної точки зору являє собою безперервне впорядковане поелементне вивчення простору або об'єкта за допомогою променя або жмутика променів





Шкала вимірювання вихідних факторів PEST

- потенційний вплив: низький, середній або високий;
- терміни: негайний, короткостроковий або довгостроковий;
- тип: позитивний або негативний;
- напрямок впливу: збільшення або зменшення;
- відносна значимість: висока, середня або низька

Переваги проведення PEST-аналізу

- простота використання;
- дає змогу оцінити поточну діяльність організації та перспективи її зміни;
- більш глибоке розуміння компанії;
- переміщення від фактора до фактора дає уявлення про цілісну картину зовнішнього середовища;
- більш ефективне довгострокове стратегічне планування;
- підвищена увага до потенційних загроз і небезпек;
- погляд на цінні ділові можливості

Недоліки PEST-аналізу

- фактори можуть змінитися протягом години або дня через свій динамічний характер;
- швидкість зміни зовнішнього середовища перешкоджає його точній оцінці;
- необхідні значні обсяги вхідної інформації;
- аналіз може базуватися на припущеннях, суб'єктивних оцінках; тому може бути неточним;
- по мірі збору даних потрібно ретельно перевіряти джерела;
- розглядає тільки зовнішнє оточення

3) Прогнозування середовища

створення інформації про майбутній стан підприємства

| Методи | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| Екстраполяція | «Мозковий шторм» | Статистично-математичне моделювання | Побудова сценаріїв |
| прогнозування від досягнутого | спільне прогнозування майбутнього групою експертів | спрощений, математично-формалізований спосіб апроксимації явища чи процесу | ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт |

4) Метод «5x5»

5 питань про 5 чинників зовнішнього середовища:

- 1) Якщо Ви маєте інформацію про чинники зовнішнього середовища, назвіть 5 із них.
- 2) Назвіть 5 зовнішніх факторів, що включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для Вас.
- 3) Які 5 чинників зовнішнього середовища найбільш важливі для Вас?
- 4) Які 5 чинників із планів ваших конкурентів Вам відомі?
- 5) Якщо Ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 чинників могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей?

5) Метод «Перелік з 4-х питань»

включає основні критерії оцінки впливу кожного значущого чинника зовнішнього середовища на майбутнє підприємства

- 1) Позитивно чи негативно даний чинник може вплинути на стан економічної системи?
- 2) Наскільки великий буде вплив чинника на підприємство?
- 3) Яка ймовірність посилення цього чинника, чи можна буде її простежити?
- 4) Коли вплив цього чинника на економічну систему може послабшати – найближчим часом, у середньотерміновому періоді, через тривалий час?

Методики аналізу мікросередовища підприємства

| Назва методики | Фактори, що розглядаються | Зміст методики | Показники |
|---|---|--|--|
| Ситуативний аналіз ринку | Ринок. Виробники. Конкуренти. Споживачі. | Передбачає здійснення таких етапів аналізу: 1. Аналіз ринку. 2. Аналіз учасників ринку. 3. Аналіз маркетингових інструментів. 4. Аналіз навколишнього середовища. | Динаміка ринку; структура ринку; ринкова позиція; рівень цін; купівельна спроможність покупців. |
| Структурний аналіз конкурентоспроможності | Конкуренти. | Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за рівнем монополізації виду діяльності | Концентрація виробництва. Концентрація капіталу. Бар'єри для входження на ринок. |
| АВС-аналіз | Споживачі. | Споживачі поділяються на 3 групи за ступенем їх важливості: 1) А «важкі»: частка 5–20% (дають 50% продажів і 80% прибутку) 2) В «середняки»: 60–80% (30–40% продажу і 40% прибутку) | Обсяг продажів Обсяг прибутку. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 3) С «криві качки»: 15 – 20% (10 – 20% продажу і збитки) | |
| XYZ-аналіз | Споживачі | До розгляду беруться лише постійні покупці, кількість покупок яких перевищила певну межу. Залежно від значення коефіцієнта варіації обраного показника постійні покупці поділяються на три підкласи. Малі значення коефіцієнта варіації свідчать про стабільність покупок та прихильність клієнта, і навпаки. | Кількість покупок. Коефіцієнт варіації обраного показника, обчислений за певний період часу (виторг, прибуток, кількість покупок). |
| Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності | Конкуренти | Різними авторами пропонуються різні методи оцінки та формули, однак у всіх випадках формується єдиний показник конкурентоспроможності підприємства на основі дослідження та аналізу багатьох складових конкурентного середовища. | Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства. |
| Бенчмаркінг | Конкуренти. Наймані працівники. Постачальники | Полягає у проведенні порівняльного аналізу певного набору показників та методів діяльності свого підприємства з відповідними показниками та методами інших підприємств. Здійснюється за такими основними етапами: 1. Планування; 2. Збір даних; 3. Аналіз; 4. Реалізація; 5. Контроль та оцінка. Кількість етапів може бути розширена підприємством (ІВМ має 15). | Ринкова частка; ціна продукції; якість продукції; собівартість продукції; рентабельність продукції; обсяг продажів; продуктивність праці; ефективність технології виробництва; близькість до джерел сировини; канали збуту. |

4. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Мета аналізу внутрішнього середовища

- визначення ресурсів, загальних і ключових компетенцій підприємства для їх подальшого розвитку і використання;
- оцінювання ефективності та рівня організації процесу створення продукту та забезпечення його функціональних характеристик;
- виявлення слабких сторін підприємства і урахування результатів дослідження при перегляді стратегії діяльності

Схема стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства

- основні техніко-економічні показники;
- аналіз і оцінка стратегічного рівня підприємства;
- аналіз виробничого потенціалу;
- аналіз конкурентної позиції підприємства

1. Основні техніко-економічні показники

- обсяги реалізації продукції;
- рентабельність;
- витрати;
- розміри кредитів тощо

2. Аналіз і оцінка стратегічного рівня підприємства

Розмір і частка ринку

- нові продукти;
- старі продукти;
- рівень конкуренції;
- обсяг реалізації;
- рівень споживання;
- ціни

Забезпеченість ресурсами

- обсяг допустимих ресурсів;
- рівень конкуренції за окремими видами ресурсів;
- ціни та окремі ресурси

Фінансове забезпечення

- курс акцій;
- доступність кредитів і їхня «ціна»;
- інвестиції (свої та залучені);
- прибуток;
- витрати

- тенденції НТП у галузі;
- тенденції у характері розвитку «життєвого циклу» галузі;
- можливості й напрямки розвитку підприємства

Сильні сторони підприємства

- наявність значної ніші на ринку;
- уміння уникати тиску з боку конкурентів;
- наявність унікальної технології;
- наявність власних фінансових ресурсів;
- забезпечення зниження собівартості;
- відповідність кваліфікації персоналу застосовуваним на підприємстві технологіям;
- темпи оновлення асортименту товарів;
- спроможність отримати ефект від масштабу;
- ефективність системи менеджменту;
- ефективність рекламних заходів

Слабкі сторони підприємства

- поява тенденції до збільшення собівартості;
- відсутність навичок і досвіду формування ефективної стратегії розвитку;
- неспроможність підприємства до забезпечення прибутковості;
- повільне оновлення асортименту продукції;
- неефективність каналів збуту;
- наявність і використання застарілого устаткування;
- недосконалість системи менеджменту;
- наявність конфліктів у колективі підприємства;
- незадовільна організація маркетингової діяльності

Можливості підприємства

- спроможність до швидкого оновлення асортименту продукції;
- можливість подолання бар'єрів входу на ринок;
- можливість адаптації до швидко змінюваних умов ринку;
- впровадження нових технологій;
- вертикальна інтеграція між підприємствами;
- формування ринкових переваг порівняно з конкурентами;
- здатність розширювати сегменти ринку

Загрози підприємству

- високі темпи інфляції;
- велика ймовірність виникнення нових конкурентів, зокрема іноземних;
- зростання збуту товарів-замінників;
- уповільнений темп зростання ринку або його спад;
- «ворожі дії» з боку держави (обмеження);
- зростання тиску конкурентів;
- тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;
- технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції;
- виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами;
- зміни в потребах і смаках споживачів;
- негативні демографічні зміни;
- негативна екологічна ситуація;
- соціально-політична нестабільність

SWOT-матриця. Стратегії та дії

| | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|-------------------|--|---|
| Можливості | Заходи, які рекомендуються для використання сильних сторін компанії при залученні кожної з можливостей | Заходи, спрямовані на покращення, зміну або подолання «слабких сторін» для використання виявлених можливостей |
| Загрози | Заходи для захисту від зовнішніх загроз за рахунок використання сильних сторін компанії | Заходи для захисту від зовнішніх загроз за рахунок зміцнення слабких сторін компанії |

План заходів

| Захід, програма дій | Мета | Строк виконання | Необхідні ресурси |
|---------------------|------|-----------------|-------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Всі заходи та програми дії пропонують в порядку пріоритетності із зазначенням термінів виконання та необхідних ресурсів. Ресурси: фінансові (додатковий бюджет або інвестиції), трудові, необхідність проведення додаткових досліджень тощо.

Визначення сильних і слабких сторін

| Ключові фактори успіху компанії, товару або послуги на ринку | Краще, ніж у конкурентів – сильна сторона | Гірше, ніж у конкурентів – слабка сторона |
|--|---|---|
| Фактор 1 | V | |
| Фактор 2 | | V |
| ... | V | |

Внутрішнє середовище в стратегічному управлінні ідентифікують з економічним потенціалом.

5. Економічний потенціал підприємства

| |
|---|
| Економічний потенціал підприємства |
|---|



| |
|---|
| <p>–можливості підприємства у виробництві товарів і послуг і отриманні відповідного доходу; –визначається здатністю адаптивно реагувати на зміну ринкової ситуації, можливістю швидкої зміни номенклатури й асортименту продукції, що випускається, відповідно до потреб ринку</p> |
|---|

Фактори впливу на величину потенціалу

- кількість і якість економічних ресурсів, якими володіє підприємство;
- оптимальне сполучення окремих видів економічних ресурсів, залучених у виробничий процес;
- рівень організації виробництва і праці;
- ефективність системи управління підприємства

Структура економічного потенціалу підприємства за рівнями управління



Підходи до визначення потенціалу

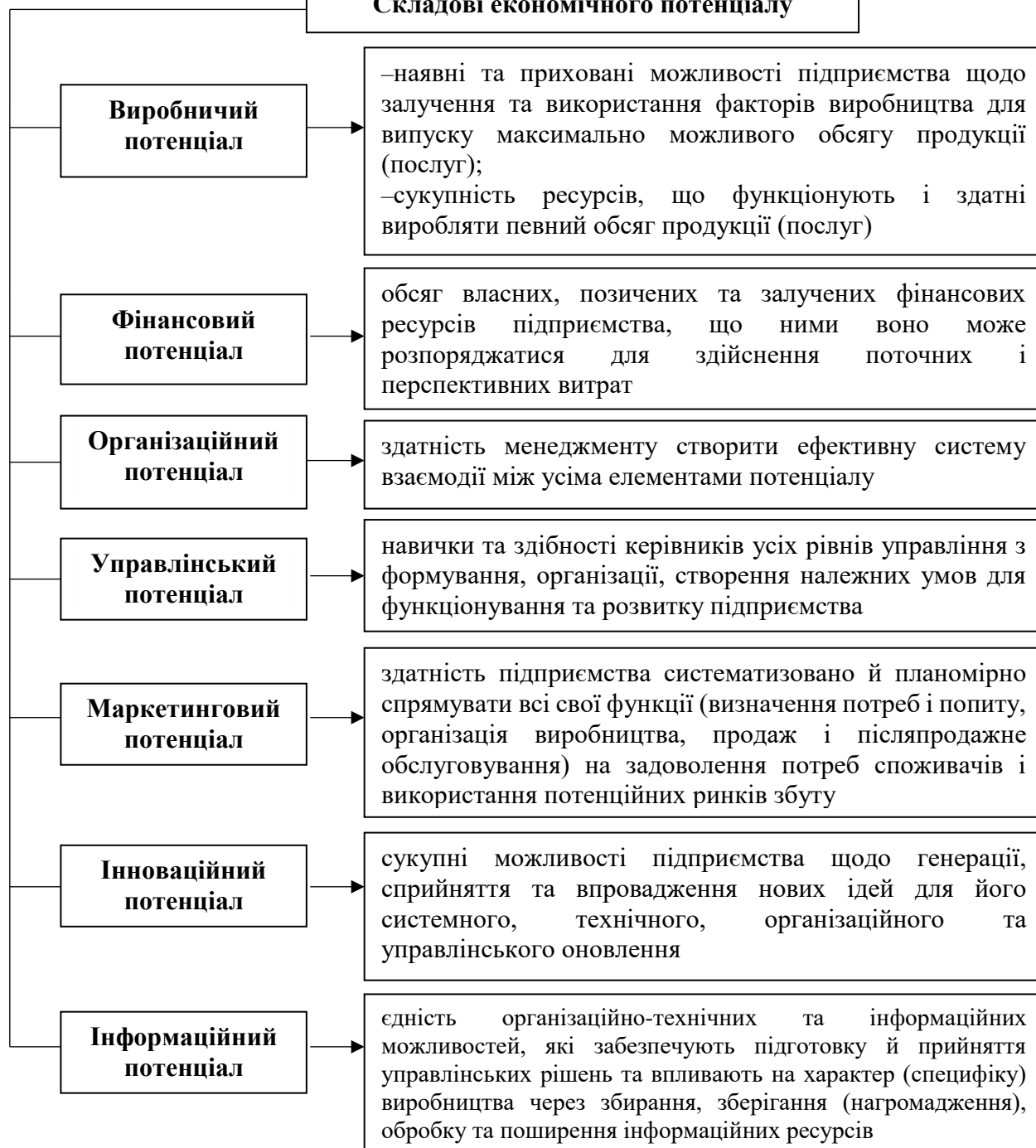


Цільова оцінка потенціалу

–якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів;
 –створює умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів по виконавцях і термінах для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечує досягнення поставлених цілей

Цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства – важливий етап визначення стратегічного потенціалу.

Складові економічного потенціалу



Властивості економічного потенціалу підприємства

- взаємозамінюваність ресурсів;
- доповнюваність;
- комплексність;
- динамічність;
- необхідність оновлення;
- обмеженість

Стратегічний потенціал

всі ресурси, що можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді (забезпечити реалізацію конкретної стратегії розвитку)

Властивості стратегічного потенціалу підприємства

- унікальність;
- адаптивність;
- мобільність;
- важкість імітації і заміщення;
- цінність для клієнта;
- достатність;
- мотивованість;
- гнучкість

6. Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства

- визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам;
- поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних підприємств;
- залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності

здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні

- визначається конкурентоспроможністю товару;
- залежить від потенціалу підприємства, ефективності його використання

Конкурентна перевага

перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні, вищому від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності

формує рівень конкурентоспроможності підприємства, здатність вести успішну конкурентну боротьбу

сприяє ефективному використанню стратегічного потенціалу

Види конкурентних переваг за джерелами одержання

**низького
порядку**

використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо (постійно і легко втрачаються)

**високого
порядку**

за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства (забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі)

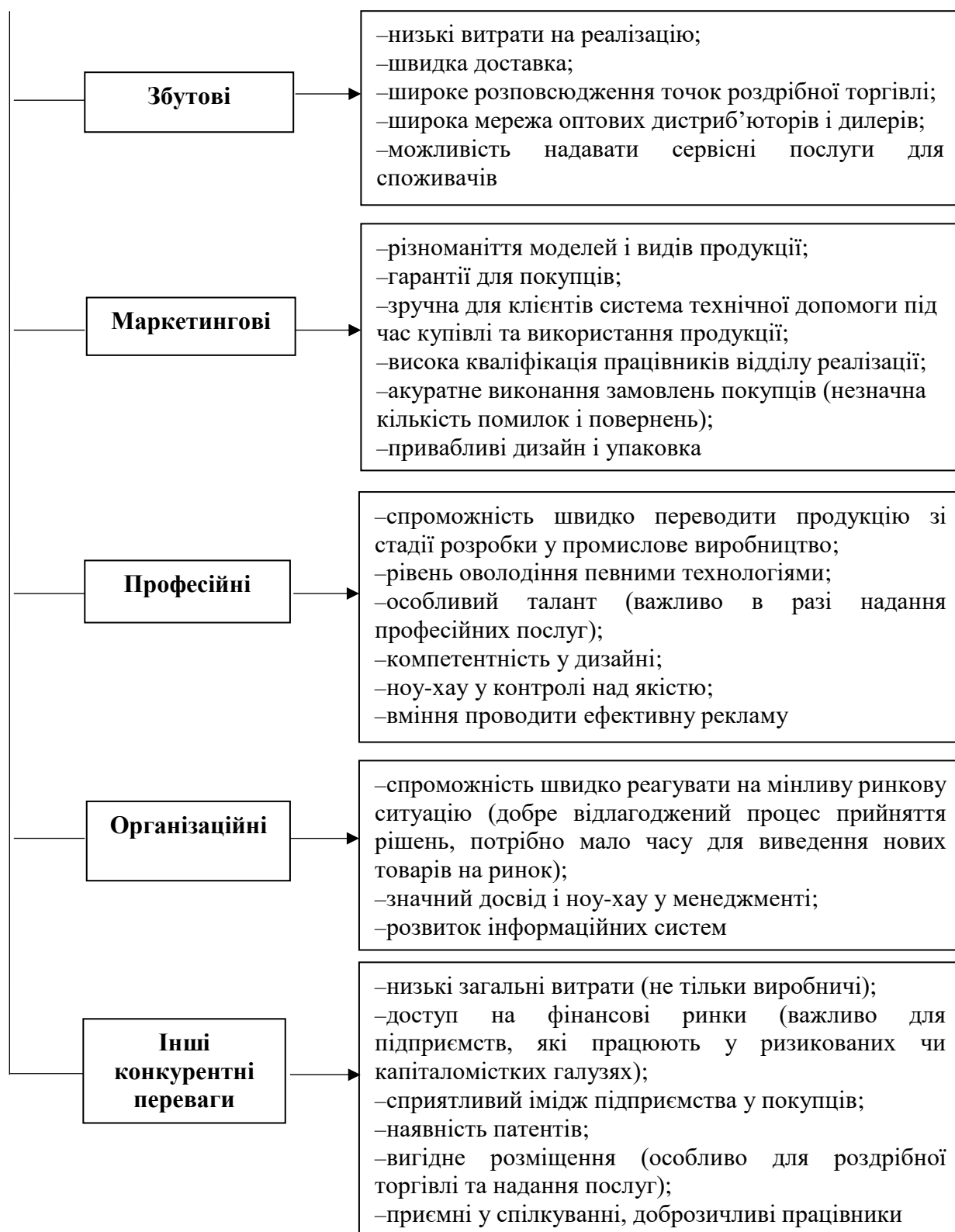
Конкурентні переваги за сферами діяльності

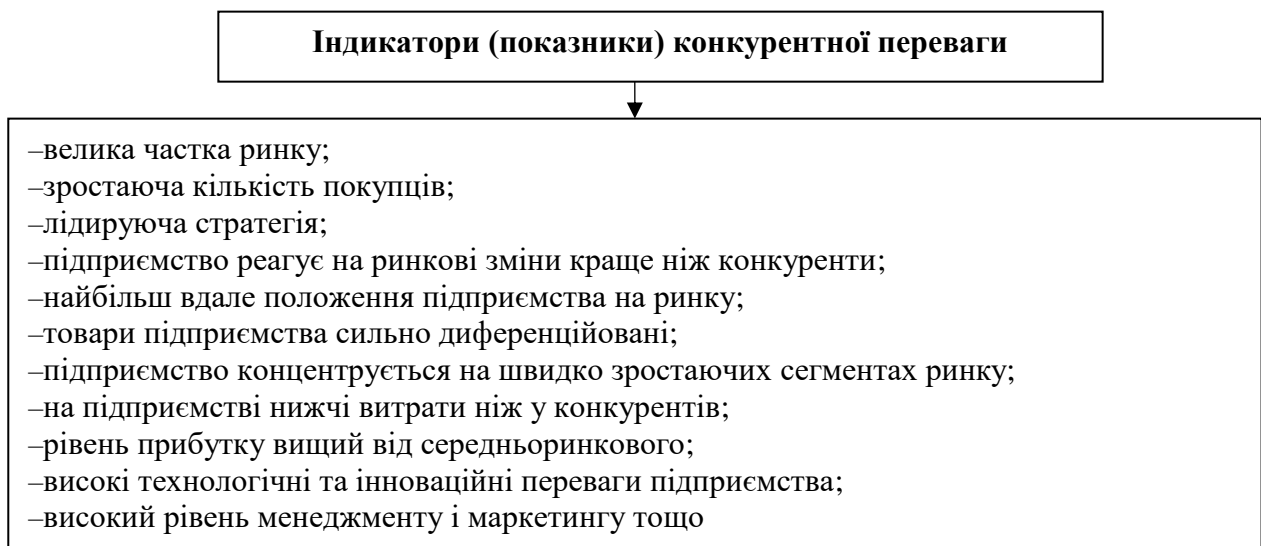
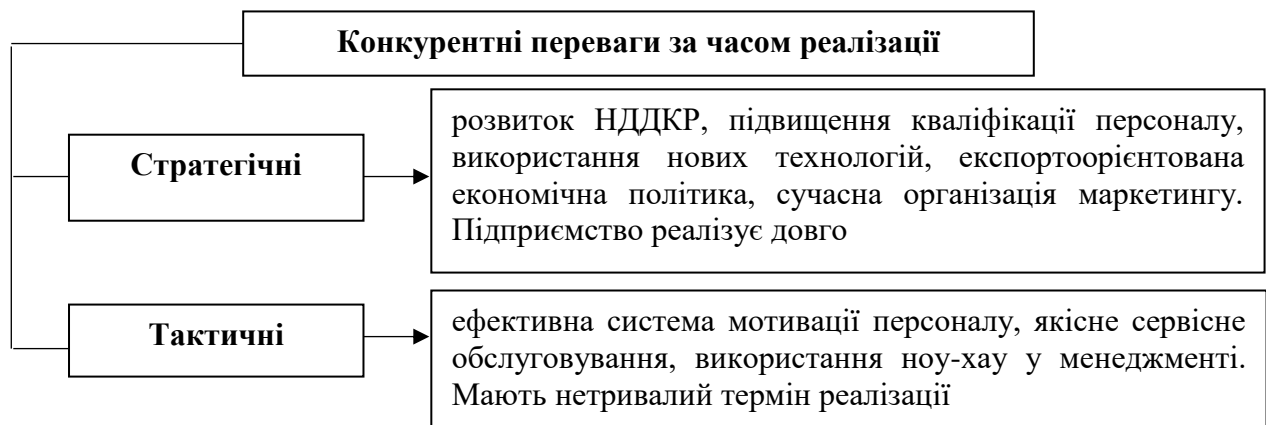
Технологічні

- рівень опанування наявних технологій;
- можливість розробки нових товарів;
- якість наукових досліджень (особливо в наукомістких, високотехнологічних галузях);
- можливість інновацій у виробничому процесі

Виробничі

- можливість виготовляти багато моделей продукції різних розмірів;
- можливість виконувати замовлення споживачів;
- ефективне використання виробничих потужностей (важливо у капіталомістких галузях);
- вигідне розміщення підприємства, яке дає змогу економити витрати на транспортування;
- низька собівартість продукції (економія завдяки масштабу виробництва);
- якість продукції (зменшення кількості дефектів, скарг, рекламаций);
- доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці





Індикатори конкурентної слабкості

- високі витрати;
- низька якість товарів;
- невеликий вплив на ринок;
- конкуренти захопили частку ринку підприємства;
- темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- нестача фінансових ресурсів;
- підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;
- репутація підприємства низька або падає;
- положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях;
- нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;
- підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші

Основа конкурентних переваг

Ключові фактори успіху (КФУ)

активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі

Фактори, що впливають на ключові фактори успіху

- технології та інновацій;
- стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності їх використання тощо);
- рівня маркетингу;
- реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.);
- професійного рівня персоналу;
- організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);
- інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо)



| Сфера діяльності підприємства | Види ключових факторів успіху |
|-------------------------------|---|
| Технологія | <ul style="list-style-type: none"> –наукові інновації (особливо для медицини, фармації, комп’ютерної галузі та інших високотехнологічних галузей); –інновації, інноваційний потенціал; –розробка нових товарів |
| Виробництво | <ul style="list-style-type: none"> –низька собівартість продукції за рахунок ефекту масштабів, ефекту досвіду; –висока якість товару, низький рівень браку; –гнучкість виробництва та швидкість його адаптації до умов попиту; –розташування підприємства – економія на транспортних витратах |
| Персонал | <ul style="list-style-type: none"> –продуктивність праці; –кваліфікація персоналу |
| Збут | <ul style="list-style-type: none"> –збутова мережа; –відносини з торговими посередниками; –власна збутова мережа; –низькі витрати реалізації; –обслуговування споживача |
| Маркетинг | <ul style="list-style-type: none"> –знання потреб споживачів; –відповідність товару вимогам споживача; –імідж, ефективна реклама; –розгалужена дистрибуційна система; –сервісне обслуговування споживача; –ефективна цінова політика |
| Менеджмент | <ul style="list-style-type: none"> –інформаційні системи (в авіаперевезеннях, складах, готелях); –ефективний процес прийняття рішень відповідно до зміни зовнішнього середовища; –ефективна організаційна структура підприємства; –ефективна система фінансового контролю |

Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус)



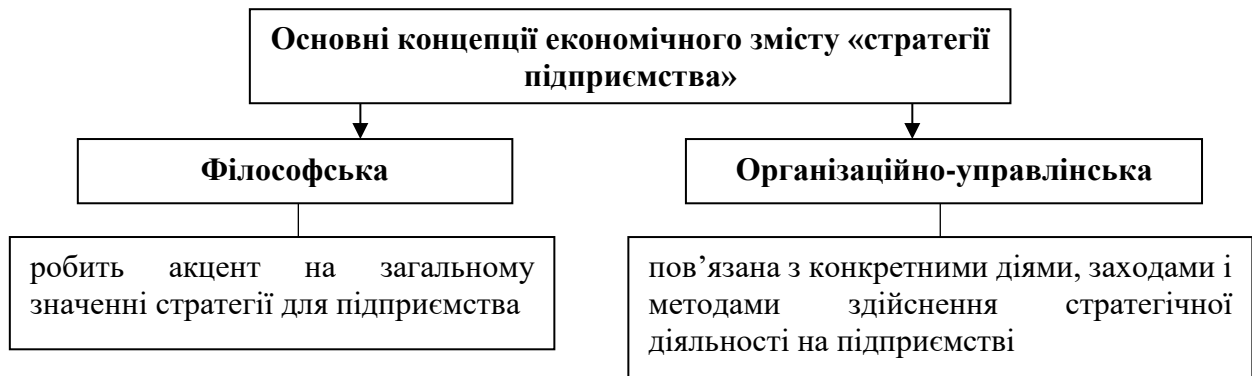
положення, яке підприємство займає в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків у порівнянні з іншими підприємствами

Тема 4. Сутність та основні види стратегій розвитку бізнесу

1. Основні підходи до трактування поняття «стратегія».
2. «Стратегічний набір» підприємства: сутність, призначення, формування.
3. Основні види корпоративних стратегій.
4. Основні види конкурентних стратегій.
5. Сутність та види функціональних стратегій підприємства.
6. Сутність та основні види операційних стратегій.

1. Основні підходи до трактування поняття «стратегія»

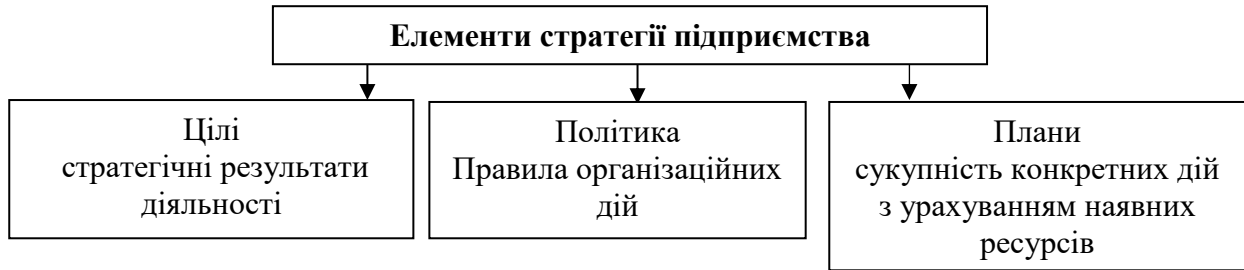




Поліваріантність дефініцій стратегії підприємства







Основні аксіоми стратегії

- при побудові стратегії застосовується сукупність принципів (закономірностей і рішень);
- принципи мають імовірнісний характер;
- врахування ресурсів;
- стратегія без стратега не існує. «Людина – міра всіх речей» (Протагор);
- стратегія не панацея – це інструмент, можливість направити наявну силу по оптимальному шляху;
- стратегія починається тоді, коли з’являється вибір;
- стратегія – це не тільки тверезий розрахунок, але і творчість

Чого не дає стратегія

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, що би забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб’єктів господарської діяльності;
- обов’язкового виживання організації в довгостроковій перспективі

Чим не повинна бути стратегія

- планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства;
- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- планом «обсягом 100 сторінок»;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
- заміною здорового глузду та інтуїції

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії

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

Стратегія підприємства

- є портфельною, тобто є певним набором стратегічно значущих напрямів діяльності;
- має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу;
- має ієрархічну будову, що означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій

2. «Стратегічний набір» підприємства: сутність, призначення, формування

Стратегічний набір

система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі

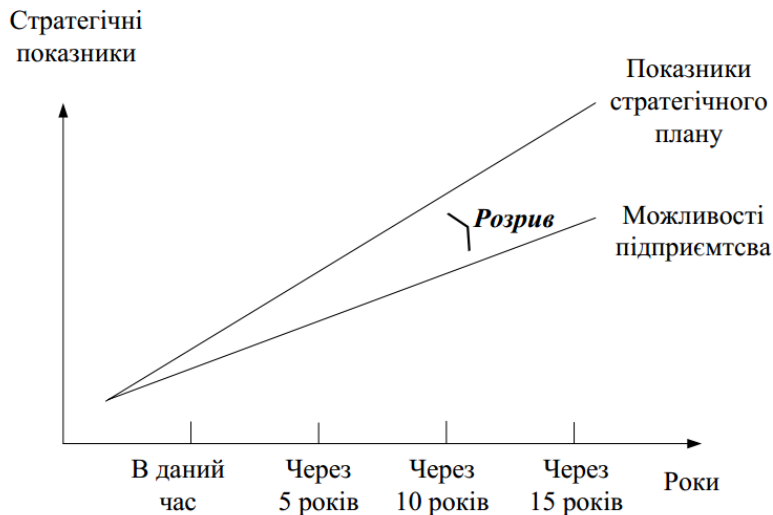
Типи стратегій підприємства за рівнями стратегічних рішень



Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» діяльності підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина

–інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі;
 –поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані



Заходи щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини

–впровадження у виробництво підприємством нових продуктів за умови збереження виробництва традиційних;
 –заповнення нових ринків традиційними та новим продуктами підприємства;
 –пошук нових можливостей для зростання; активне впровадження інновацій різних типів;
 –визначення сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом;
 –перерозподіл ресурсів за напрямками діяльності;
 –вибір розмаху диверсифікації щодо напрямків діяльності;
 –вирішення проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-підрозділів з метою досягнення синергетичного ефекту

Процес розробки стратегії

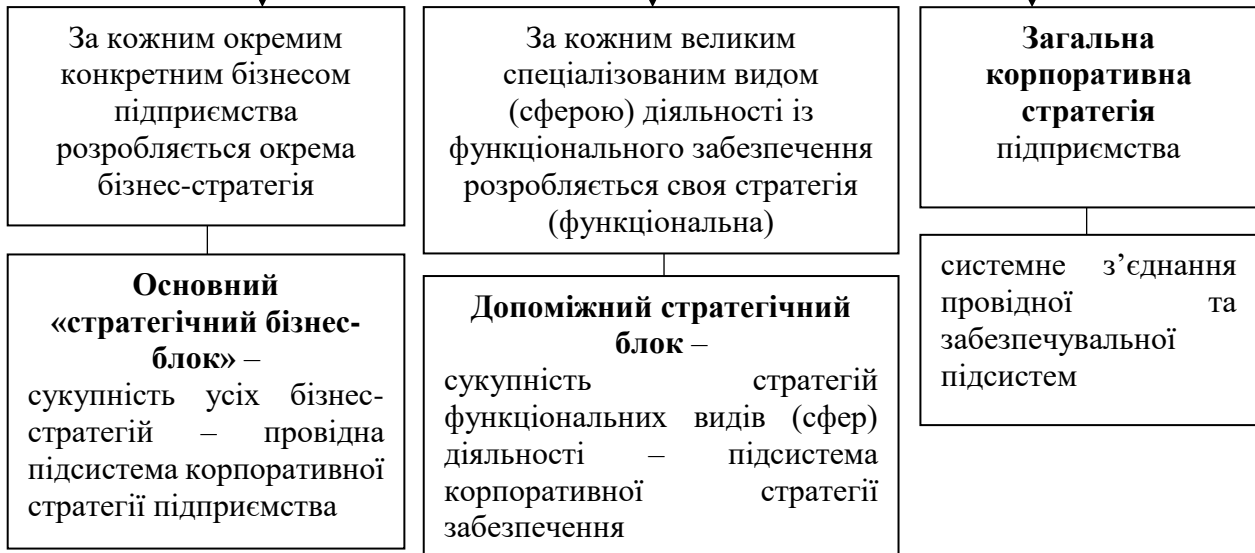
–вибір періоду планування;
 –вибір місії, визначення стратегічної мети, задач, цілей діяльності;
 –стратегічний аналіз: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, аналіз його конкурентоспроможності, SWOT-аналіз;
 –формування стратегій (визначення стратегічного набору);
 –підготовка стратегічного плану



Процес побудови стратегічного набору

діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством – загальнокорпоративному, бізнес-рівні, забезпечувальному (підтримки)

Послідовність формування стратегічного набору



Декомпозиція стратегії підприємства

–розподіл цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій;
 –мета – забезпечити зв'язок між стратегіями різних рівнів.
 Корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника.

Декомпозиція стратегії підприємства

повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом ознакам

виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу

міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника

Основні підходи до декомпозиції стратегії підприємства як певного «стратегічного набору»

- 1) представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства – система функціональних стратегій;
- 2) первинне виділення провідної ключової стратегії-підсистеми з наступною побудовою на її основі всіх стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому;
- 3) представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів – система стратегій окремих бізнесів підприємства;
- 4) ресурсний підхід;
- 5) виділення стратегій основних елементів так званої «ключової компетенції» підприємства

3. Основні види корпоративних стратегій

Корпоративна стратегія

- стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності;
- поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності;
- формується вищим керівництвом підприємства

Корпоративна стратегія стосується

**класичних
корпорацій**

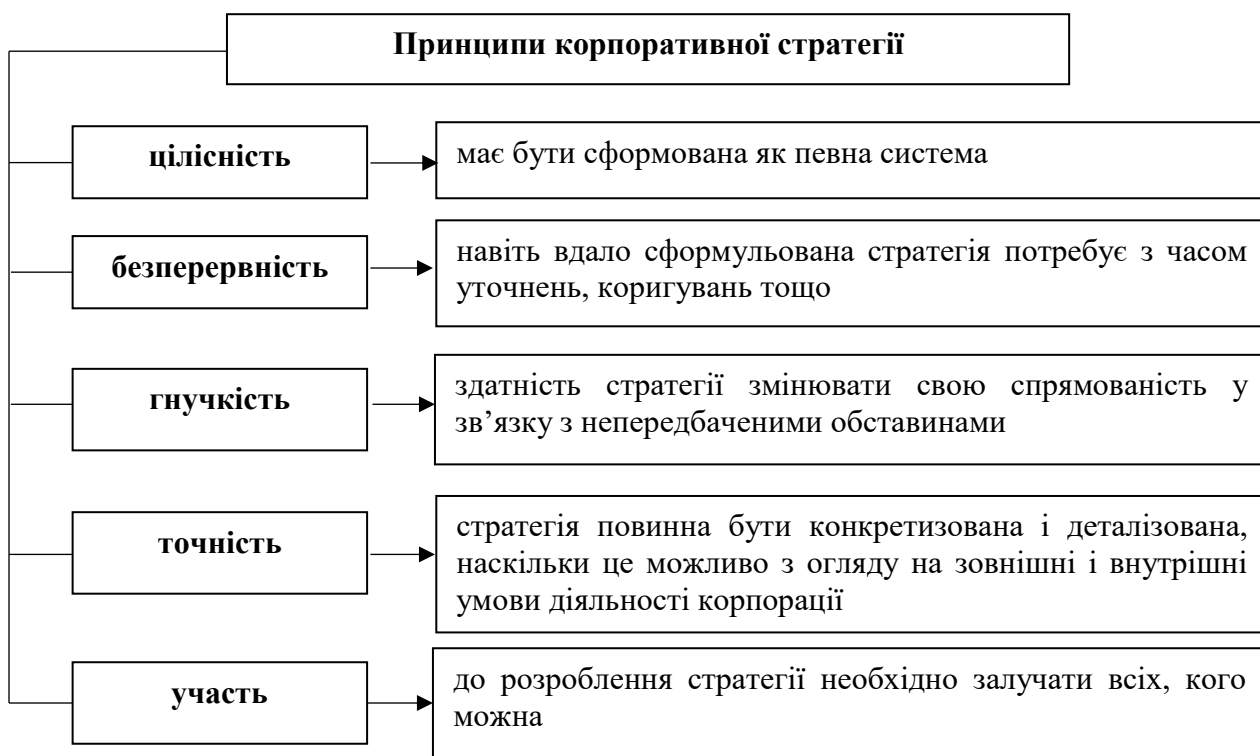
сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства

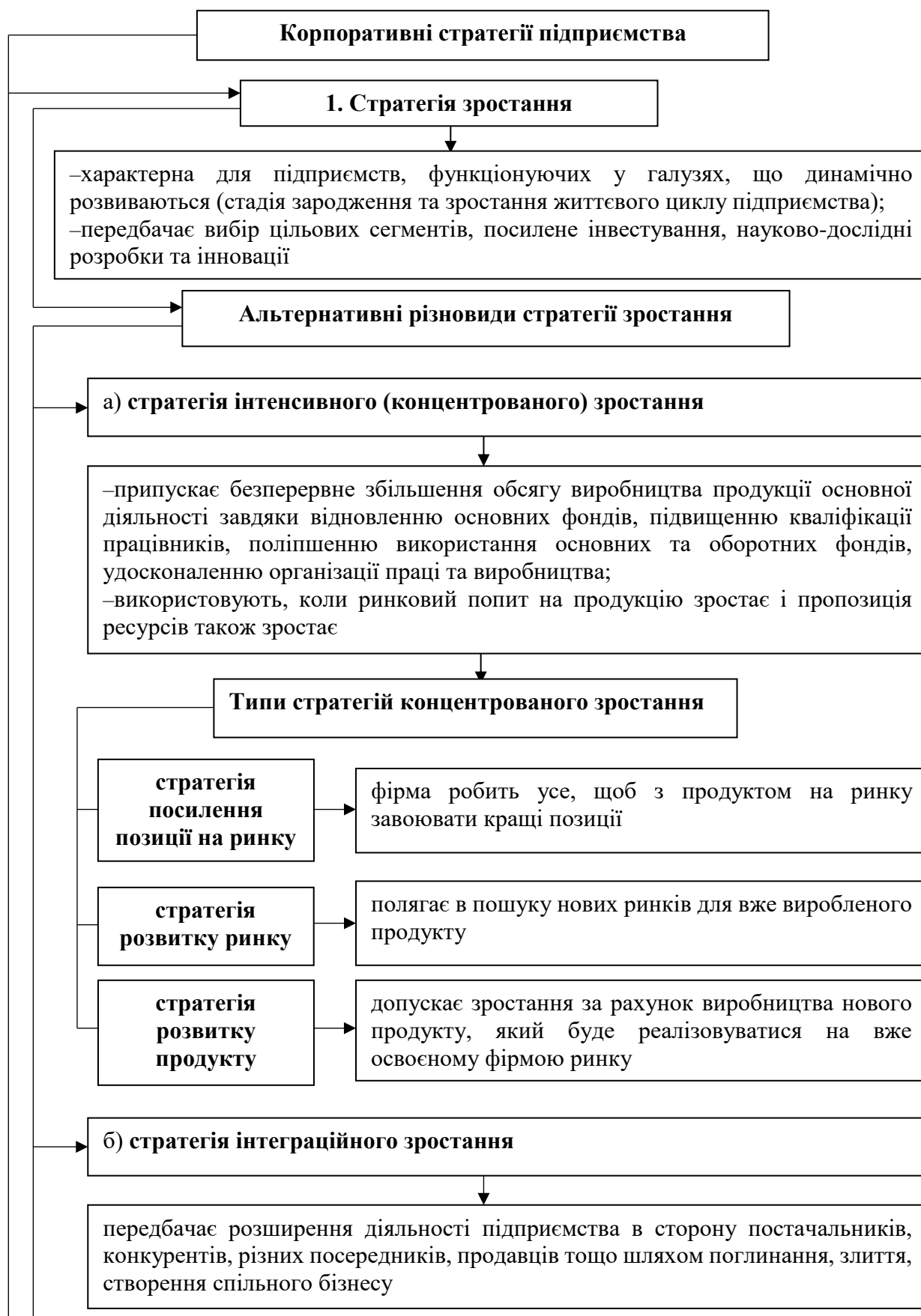
**диверсифікованих
підприємств**

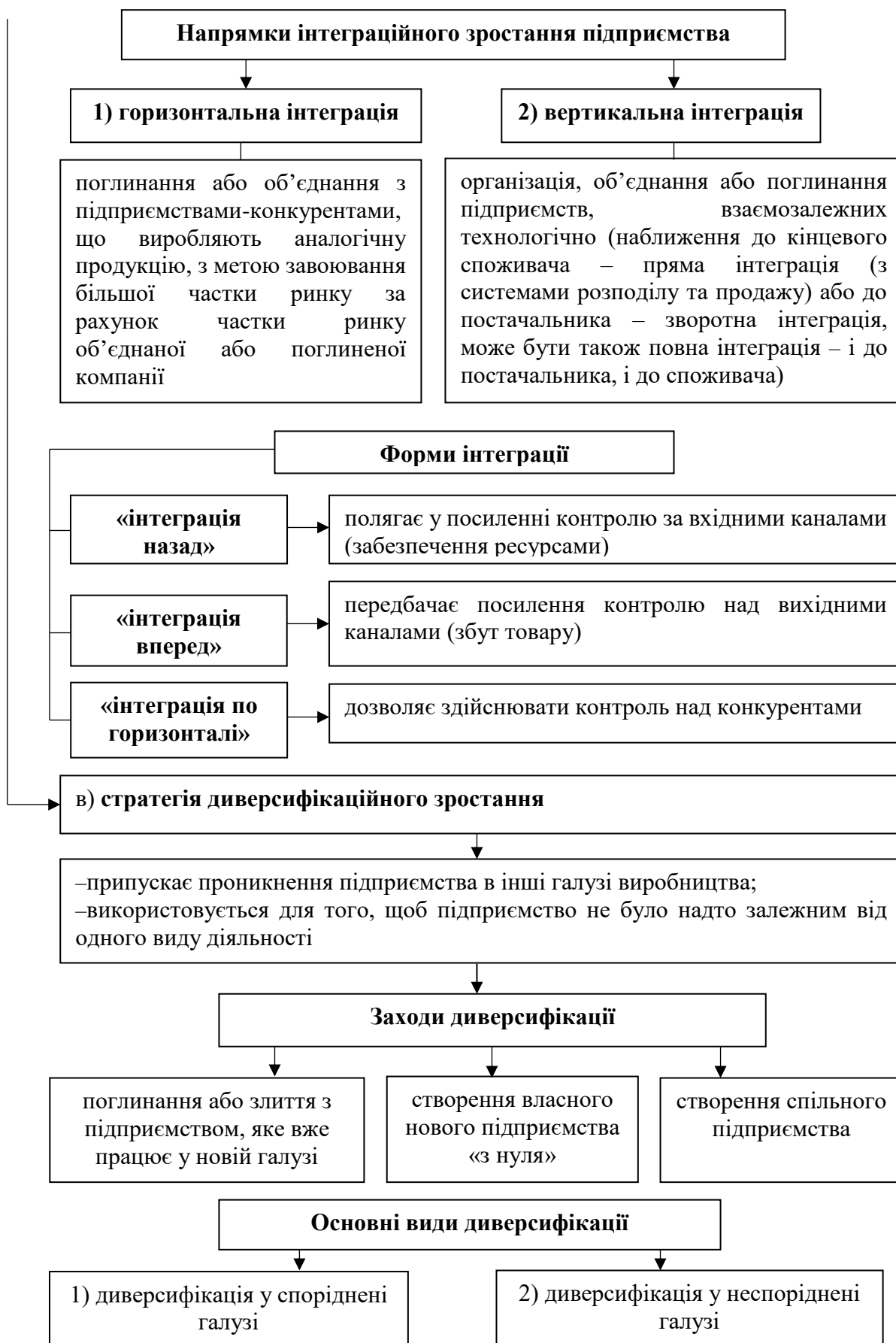
об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги

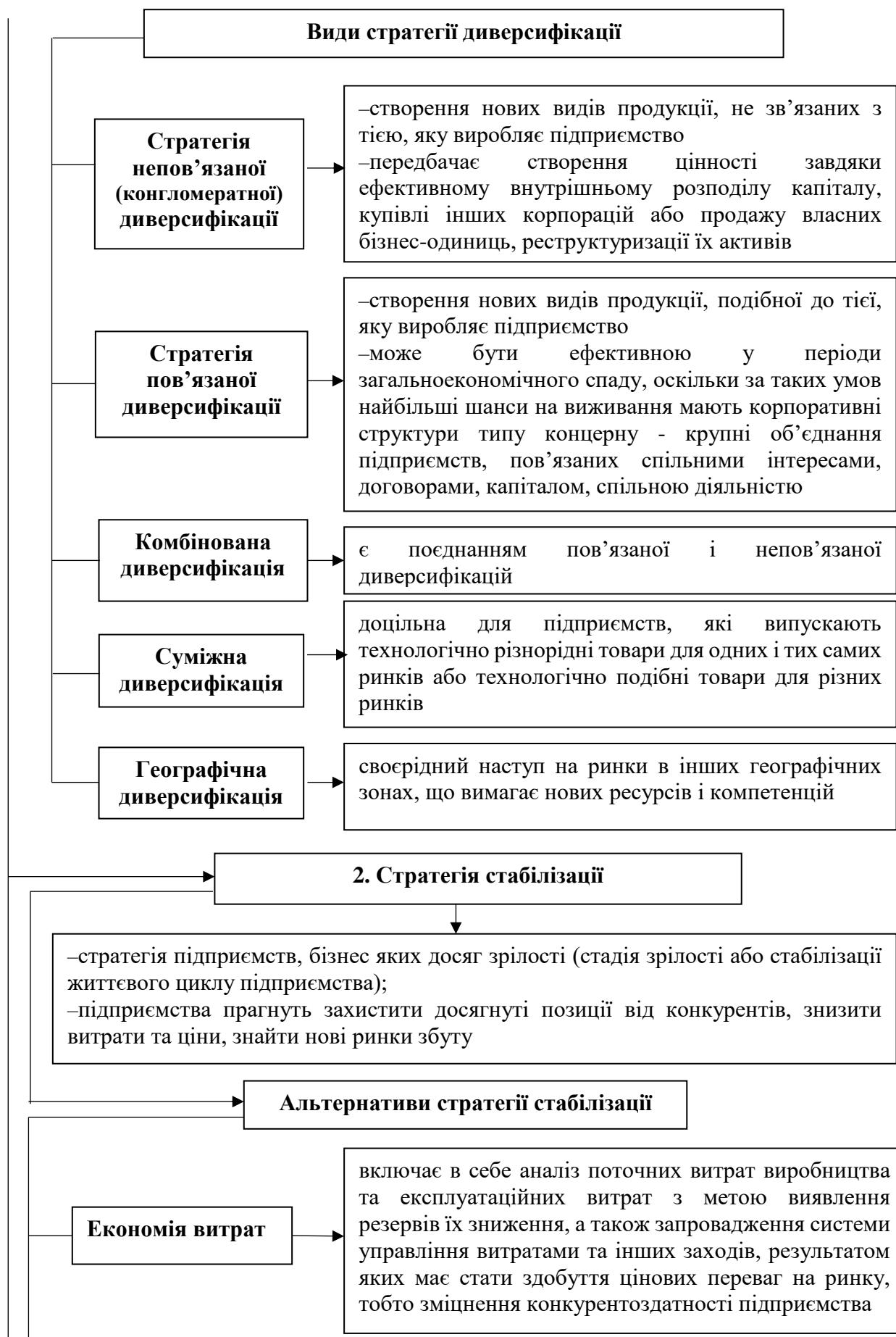
Основні завдання корпоративної стратегії

- вибрати головний напрям діяльності підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- встановити конкретну роль кожної СОБ і кожного підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів між СОБ та іншими підрозділами



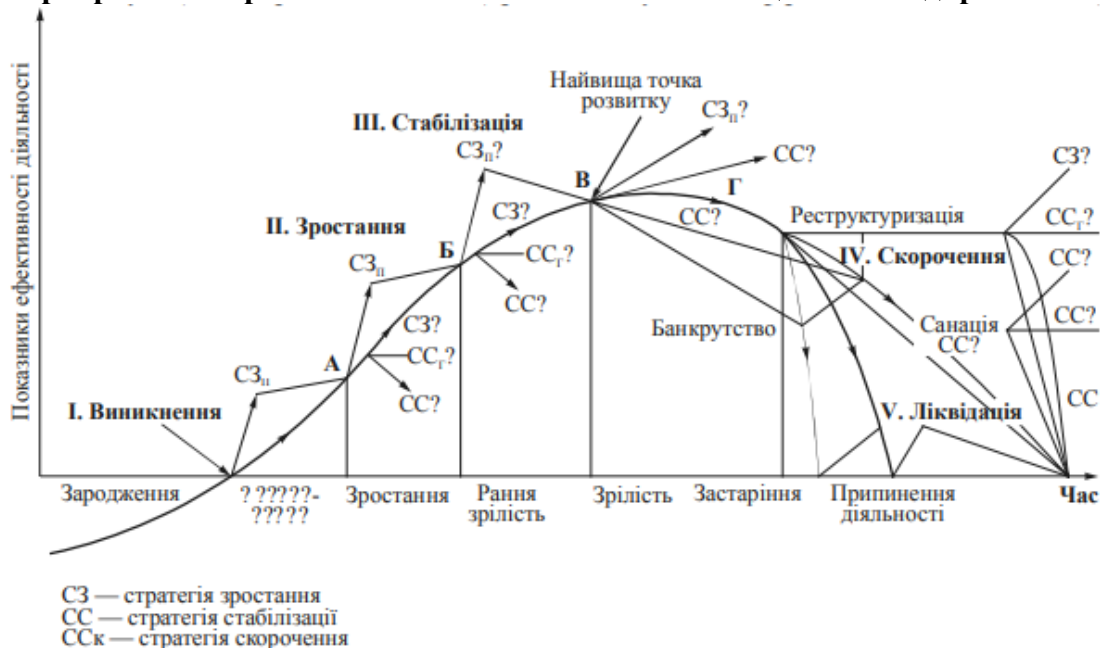








Корпоративні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» підприємства



4. Основні види конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія

(ділова, бізнесова, стратегія конкурентоспроможності або стратегія завоювання конкурентних переваг)

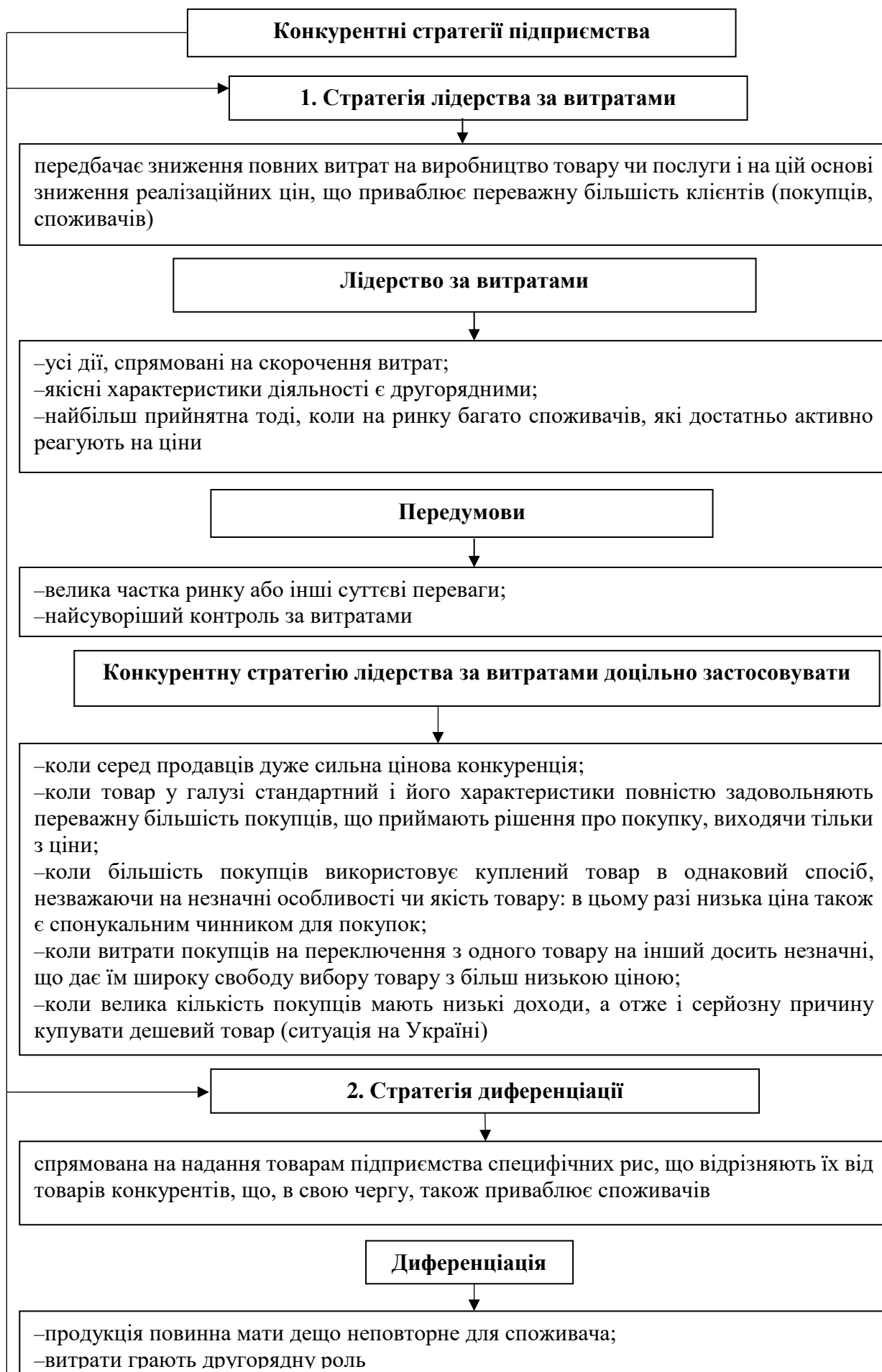
стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі

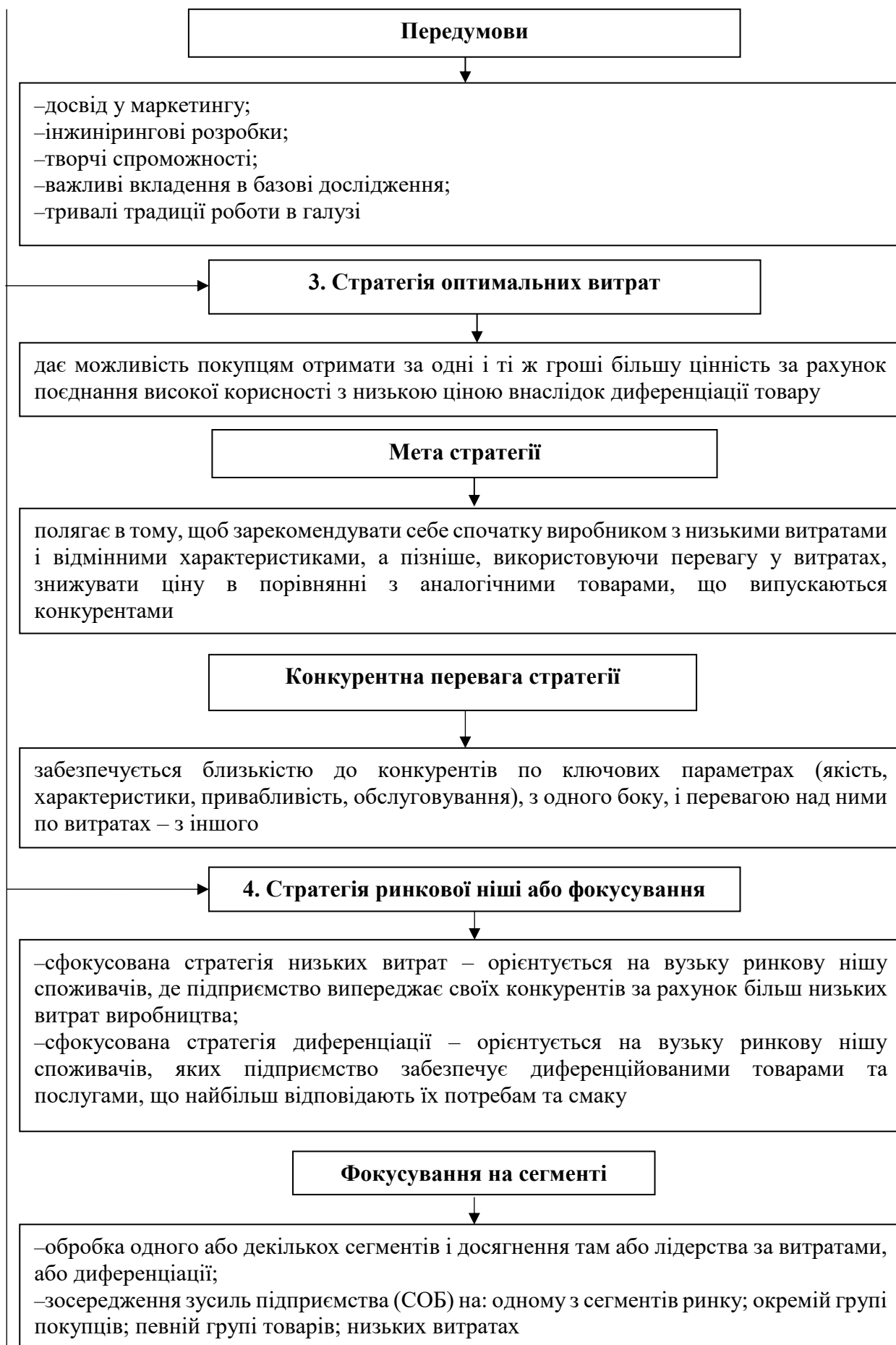
–конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії;
 –полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції на ринку;
 –план управління окремою сферою діяльності компанії;
 –визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній специфічній області бізнесу

повинна бути спрямована на

- 1) вирішення питання, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;
- 2) розроблення характеристик продукції, які спроможні зацікавити покупця та виокремити компанію серед інших;
- 3) нейтралізацію конкурентних заходів супротивників









Характеристика конкурентних стратегій за А.Юдановим

| Тип стратегії | Виробництво | Розмір організації | Стійкість організації | Витрати на НДДКР | Конкурентні переваги |
|---------------|------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|------------------------------|
| Віолентна | масове | великий | висока | великі | Висока продуктивність |
| Патієнтна | спеціалізоване | великий, середній, малий | висока | середні | пристосованість до ринку |
| Комутантна | універсальне | малий | низька | малі | гнучкість |
| Експлерентна | експериментальне | середній, малий | низька | великі | випередження у нововведеннях |

5. Сутність та види функціональних стратегій підприємства

Функціональна стратегія

–стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми, яка визначає напрямок її діяльності;
–підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей;

повинна містити:

- 1) цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;
- 2) порядок, послідовність вирішення завдань, заходи та засоби для досягнення поставлених цілей



Виробнича стратегія

система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу та досягнення певних рівнів розвитку виробництва, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі

–формується на основі продуктових стратегій і стосується:
 –прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва;
 –модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
 –удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними;
 –налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління;
 –спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування.

Основні альтернативні стратегії виробництва

- 1) повне задоволення попиту;
- 2) виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит;
- 3) орієнтація на мінімальний попит;
- 4) орієнтація на повне використання виробничого потенціалу;
- 5) створення нового або частково нового виробництва;
- 6) орієнтація на суттєві зміни технології;
- 7) суттєві зміни в організації виробництва

Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок (НДПКР)

–передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту;
 –стратегія створення і використання нововведень, різних типів інновацій, які забезпечують підприємству стратегічний розвиток

Види стратегій наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок (НДПКР)

інноваційна

розробка цілком нової продукції

імітаційна

імітація існуючих товарів

Класифікація інноваційних стратегій (за М. Фрідманом)

| Тип стратегії | Основний зміст стратегії | Можливі результати |
|----------------|--|--|
| Традиційна | Підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі | Поступове техніко-технологічне, а потім і економічне відставання |
| Опортуністична | Орієнтація на продукт – лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР | Можливий вигреш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей і ринку породжують ризик втратити ці переваги |
| Імітаційна | Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР | Успіх можливий за високої спеціальної кваліфікації і постійної підтримки досягнутого рівня. В іншому разі неминуча втрата монопольних переваг |
| Оборонна | Намагання не відставати від інших без претензій на домінування | Використовують на невеликих підприємствах, які нерідко залежать від крупних фірм |
| Наступальна | Прагнення бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, широких можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг | Переваги (як і ризики “агресивної ініціативи”) можуть бути спричинені будь-яким маневром |

Фінансова стратегія



–загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку;

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

Стратегії фінансування

з погляду співвідношення власного та позикового капіталу



Найголовніші напрямки фінансової стратегії

- розробка бюджету (фінансового плану);
- розробка ефективної структури капіталу підприємства – оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства;
- проведення дивідендної політики – вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання), і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу)

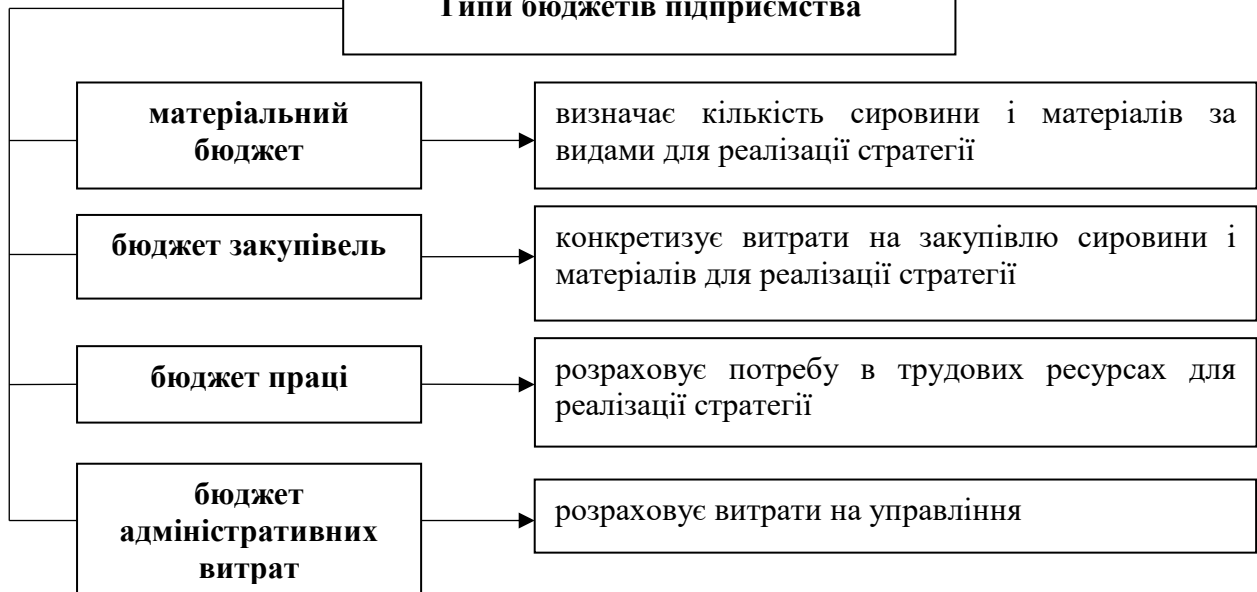
Фінансовий план або бюджет

–це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття

включає

- план доходів і видатків (йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл);
- план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- плановий баланс (групування коштів за їхнім складом і розміщенням та джерелами надходження)

Типи бюджетів підприємства



Організаційна стратегія

- стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій;
- формується під впливом потреб управління, тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них

Напрямки та завдання організаційної стратегії

- перебудова організаційних структур управління відповідно до обраних стратегій;
- декомпонування, доведення стратегій до безпосередніх виконавців;
- розстановка кадрів для забезпечення стратегій;
- розробка системи прийняття рішень;
- організація системи контролю за реалізацією стратегій;
- розробка системи комунікацій

Соціальна стратегія

- передбачає створення належної **соціальної інфраструктури** для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо);
- розробляється підприємством під впливом суспільства і його соціальних груп, тісно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями

Стратегія управління персоналом

це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій

Типові стратегії управління персоналом

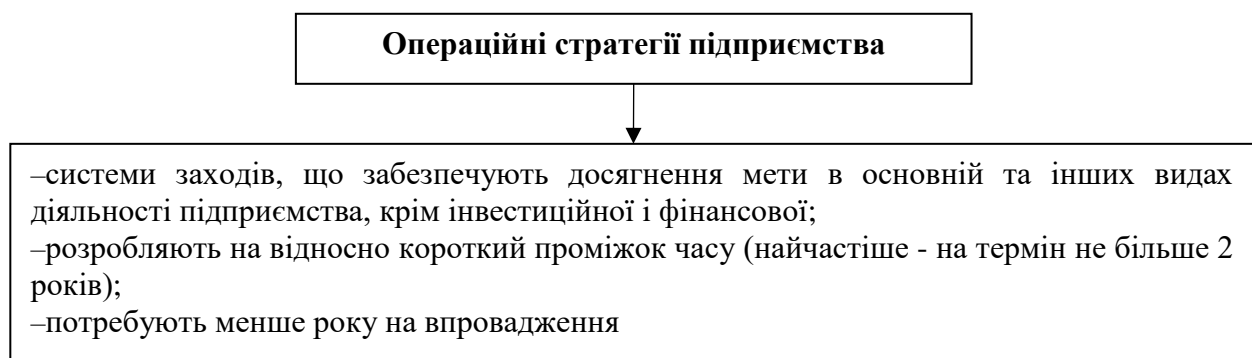
- стратегія добору і навчання;
- стратегія винагороди і мотивації;
- стратегія формування трудових відносин;
- стратегія управління персоналом

Завдання стратегії управління персоналом

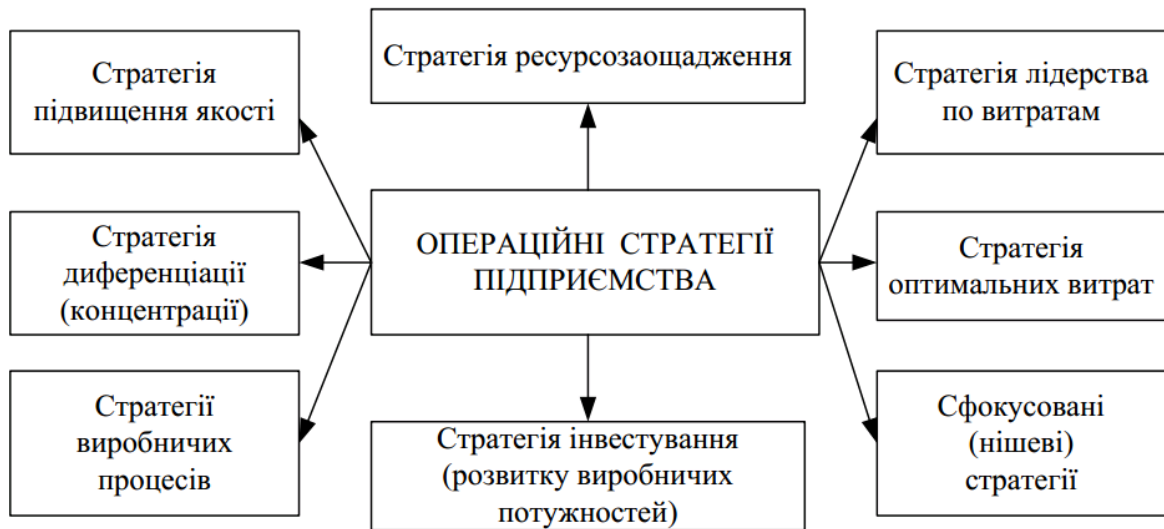
- здійснювати кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства – головне завдання;
- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію працевзабезпечення і систему заходів щодо її реалізації;
- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства;
- ввести систему кадрової роботи, що передбачала б наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом;
- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства



6. Сутність та основні види операційних стратегій



Основні операційні стратегії підприємства



Стратегії операційного рівня



| Рівень стратегії | Відповідальна особа | Заходи |
|-------------------------|--|---|
| Корпоративна стратегія | Корпоративне керівництво | <ul style="list-style-type: none"> –створює господарський портфель структурних підрозділів корпорації і управляє ним; –концентрує зусилля, спрямовані на поліпшення роботи у всіх сферах діяльності підприємства; –виконує пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворює його в конкурентну перевагу; –встановлює і ранжує привабливість інвестування в різні сфери діяльності з метою розподілу засобів у найбільш перспективні напрямки |
| Ділова стратегія | Генеральний директор підприємства (керівники підрозділів) | <ul style="list-style-type: none"> –встановлює і зміцнює довгострокову і конкурентоспроможну позицію підприємства на ринку; –формує механізм реагування на зміни в зовнішньому середовищі; –координує дії функціональних підрозділів; –вирішує конкретні стратегічні проблеми, актуальні в даний момент |
| Функціональна стратегія | Керівник підрозділу всередині підприємства (керівники середньої ланки) | <ul style="list-style-type: none"> –підвищує конкурентоспроможність підприємства; –підтримує ділову стратегію і досягнення цілей підрозділу; –розглядає пропозиції і координує дії менеджерів на місцях |
| Операційна стратегія | Менеджери з виробництва, територіальні керуючі та менеджери нижньої ланки управління | управляють ключовими організаційними ланками і вирішенням щоденних операційних завдань, що мають стратегічну важливість (наприклад, рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, капітальний чи профілактичний ремонт тощо) |

Тема 5. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства

1. Поняття про матричні методи розробки стратегій.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи.
3. Матриця «Мак-Кінсі».
4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).

1. Поняття про матричні методи розробки стратегій



Теоретична основа портфельного аналізу

- концепція життєвого циклу товару;
- крива досвіду;
- база стратегічних даних та ін.

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства

використовують для вирішення таких проблем:

- узгодження бізнес-стратегій, стратегій господарських підрозділів підприємства;
- розподілу фінансових і кадрових ресурсів між господарськими підрозділами;
- складання портфельного балансу;
- обґрунтування реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація, розширення або скорочення бізнесу)

Основа портфельного аналізу

побудова двовірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати за різними критеріями бізнес-одиниці або продукти

Критерії порівняння

- темпи збільшення продажів;
- відносна конкурентна позиція;
- стадія життєвого циклу;
- частка ринку;
- привабливість галузі тощо

Матриця

двовірне поєднання показників:
по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, по іншій – зовнішніх

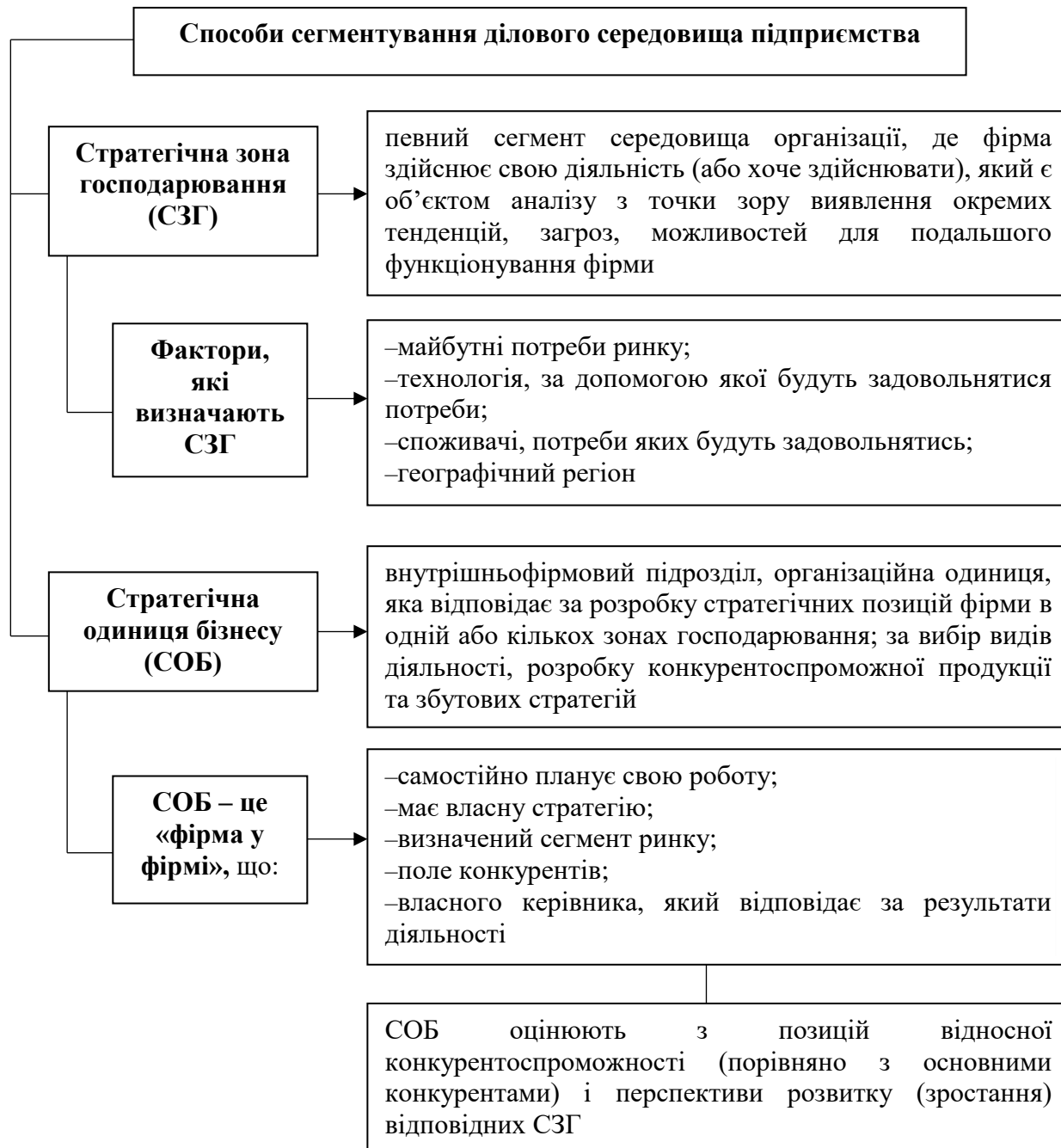
Найпоширеніший підхід

по одній осі визначають оцінку перспектив розвитку ринку (частіше – по вертикальній), по другій – оцінку конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства (частіше – по горизонтальній)

Недоліки портфельного аналізу

- використання даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполявання їх на майбутнє;
- орієнтованість здебільшого на експертні, а не на кількісні оцінки;
- оцінювання на основі зіставлення тільки двох показників без урахування багатьох інших факторів (інвестиції, якість, виробничі потужності тощо)

Способи сегментування ділового середовища підприємства



Етапи портфельного аналізу

- Усі види діяльності підприємства (номенклатура продукції) розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу.
- Визначається відносна конкурентоспроможність окремих бізнес-одиниць і перспективи розвитку відповідних ринків.
- Розробляється стратегія для кожної бізнес-одиниці, а господарські підрозділи з подібними стратегіями поєднуються в однорідні групи.
- Керівництво оцінює стратегії всіх підрозділів з погляду їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, що потрібні кожному підрозділу за допомогою матриць портфельного аналізу.

Послідовність проведення аналізу портфеля бізнесів

1) вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів (визначення ієрархії рівнів аналізу портфеля бізнесів, від рівня окремого продукту до верхнього рівня організації)

2) фіксація СОБ для використання їх у матрицях аналізу портфеля бізнесів.
 –СОБ можуть охоплювати один продукт або кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.
 –Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.

3) визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, збирання необхідної інформації, а також вибір змінних, за якими буде проводитись аналіз портфеля.
 При вивченні привабливості галузі змінними можуть виступати:
 –розмір ринку;
 –ступінь захищеності від інфляції;
 –прибутковість;
 –темп зростання ринку;
 –ступінь поширеності ринку в світі.
 Для визначення сили бізнесу:
 –частка ринку;
 –зростання частки ринку;
 –відносна частка ринку стосовно провідної марки;
 –лідерство в якості, за витратами, прибутковістю.

4) збирання та аналіз даних проводиться за такими напрямками
 –привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру та ступеня ризику;
 –конкурентна позиція фірми в галузі;
 –можливості та загрози фірми;
 –стратегічний потенціал фірми (ресурси, резерви) для конкурентної боротьби в галузі

5) побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що розкривають поточний стан портфеля, на основі якого керівництво прогнозує майбутній стан портфеля бізнесів фірми

При цьому керівництво повинно розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць:

- а) ґрунтується на екстраполяції існуючих тенденцій;
- б) ґрунтується на тому, що стан оточення буде сприятливим;
- в) розглядає, що буде у випадку катастрофи;
- г) відбиває найбільш бажаний для фірми розвиток

Оцінка прогнозованого стану портфеля бізнесів

- чи включає портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях;
- чи породжує портфель занадто багато питань і неясностей;
- чи достатня кількість стабільно доходних продуктів для того, щоб створювати перспективні та фінансувати нові продукти;
- чи дає портфель достатнє надходження як прибутку, так і грошей;
- чи сильно вразливий портфель до проявів негативних тенденцій;
- чи багато в портфелі «слабких» бізнесів у розумінні конкуренції

б) визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може щонайкраще сприяти досягненню фірмою своїх цілей.

Матриці аналізу портфеля бізнесів не є інструментом ухвалення рішення, вони показують стан портфеля бізнесів, що повинен враховуватися керівництвом при прийнятті рішень.

2. Матриця Бостонської консалтингової групи

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

- матриця зростання частки ринку;
- створена засновником БКГ Брюсом Д.Хендерсеном;
- один із найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості

Класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги).

В основі розробленого БКГ методу лежить взаємозв'язок між витратами та обсягами виробництва, який дає змогу оцінити портфель продукції та зробити висновки щодо доцільності його зміни.



Правила побудови матриці БКГ

Горизонтальна вісь відповідає відносній частці ринку, координатний простір від 0 до 1 в середині з кроком 0,1 і далі від 1 до 10 з кроком 1.

Вертикальна вісь відповідає темпам зростання ринку. Координатний простір визначається темпами зростання всіх продуктів компанії від максимального до мінімального, мінімальне значення може бути негативне, якщо темп зростання негативний.

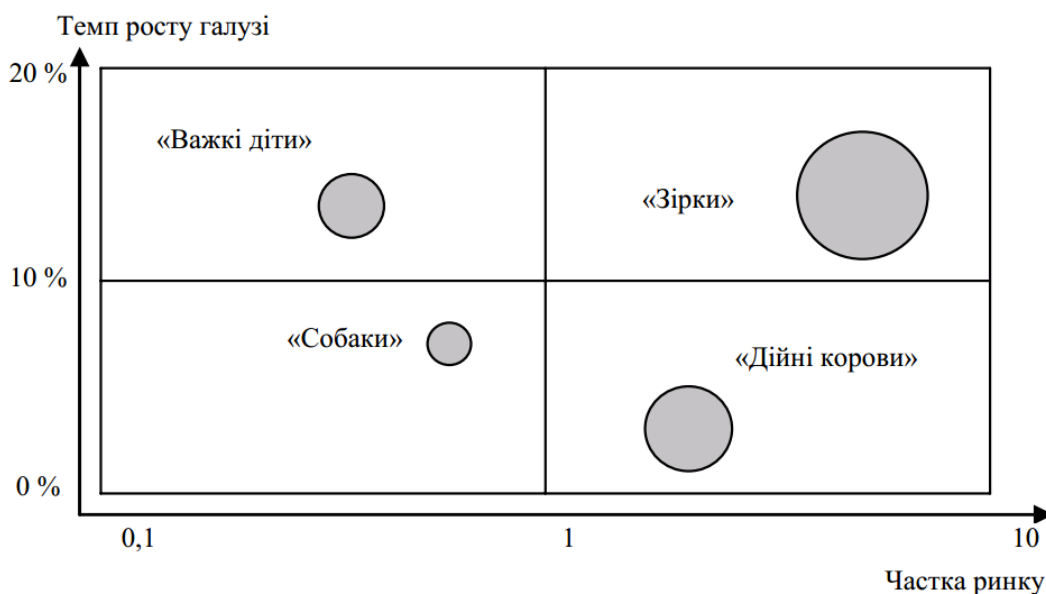
Оцінка частки на ринку є результатом аналізу продажів всіх учасників галузі. Відносна частка ринку (ВЧР) розраховується як відношення власних продажів до продажів найсильнішого конкурента або трьох найсильніших конкурентів, в залежності від ступеня концентрації на конкретному ринку.

ВЧР=1 означає, що власні продажі рівні продажу найсильнішого конкурента.

Якщо ВЧР=2, частка ринку бізнес-одиниці удвічі більша, ніж у найближчого конкурента.

Якщо ВЧД<1, частка ринку бізнес-одиниці менша, ніж у ринкового лідера.

По кожному продукту встановлюється перетин вертикальної і горизонтальної осі і малюється коло, площа якого відповідає частці продукту в обсягах продажів компанії.



Класифікація типів стратегічних господарських підрозділів

«Зірки»

- високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку;
- частку ринку необхідно зберігати і збільшувати;
- приносять дуже великий прибуток;
- але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання

«Дійні корови» («Грошові мішки»)

- висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів;
- необхідно берегти і максимально контролювати;
- привабливість – не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток;
- кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок»

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»)

- темп зростання обсягу продажів низький, частка ринку низька;
- продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого;
- від «собак» треба позбавлятися

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»)

- низька частка ринку, але високі темпи зростання обсягу продажів;
- «важких дітей» необхідно вивчати;
- у перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками;
- якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбавлятися

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу моделі БКГ

| Сектор бізнесу | Рекомендовані стратегії |
|----------------|--|
| «Важкі діти» | 1) агресивна стратегія інвестицій та експансії, що спрямована на використання можливостей швидко зростаючої галузі (перетворення в «зірку»); 2) зміцнення позиції; 3) згортання діяльності, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик |
| «Зірки» | 1) прагнення зберегти зайняті позиції на ринку; 2) збільшення частки свого бізнесу на ринку |
| «Дійні корови» | 1) прагнення зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів; 2) стратегія «збирання врожаю» для слабких «корів» (одержання максимального прибутку в короткостроковому періоді) |
| «Собаки» | 1) збереження своєї позиції на ринку при наявності прийнятної рівня одержання прибутку та потоку готівки; 2) стратегія «збирання врожаю», скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду корпорації |

Переваги матриці БКГ

- теоретичне опрацювання взаємозв'язку між фінансовими надходженнями і аналізованими параметрами;
- об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку);
- наочність отриманих результатів і простота побудови;
- дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару;
- матриця проста і доступна для розуміння;
- легко розробити стратегію для бізнес-одиниць та інвестиційну політику

Недоліки матриці БКГ

- сильне спрощення ситуації;
- у моделі враховуються тільки два фактори, однак висока відносна частка ринку - не єдиний фактор успіху, а високі темпи приросту – не єдиний показник привабливості ринку;
- відсутність обліку фінансового аспекту, видалення собак може призвести до подорожчання собівартості «корів» і «зірок», а також негативно позначитися на лояльності клієнтів, що користуються даним продуктом;
- допущення про те, що частка ринку відповідає прибутку (може порушуватися при виведенні на ринок нового продукту з великими інвестиційними витратами);
- допущення, що зниження ринку викликане закінченням життєвого циклу товару (бувають інші ситуації на ринку, наприклад, закінчення ажіотажного попиту або економічна криза)

3. Матриця «Мак-Кінсі»

Модель GE/McKinsey

–розроблена фахівцями консалтингової компанії McKinsey and Company на замовлення General Electric (GE);
 –аналіз проводиться за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність залежно від специфіки певного СГП (стратегічного господарського підрозділу) підприємства.
 СГП (стратегічні господарські підрозділи) – самостійні відділення чи підрозділи, які відповідають за асортиментну групу або окремих товар підприємства з концентрацією на конкретному ринку.

Встановлення рівня привабливості видів діяльності

–визначити набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість виду діяльності підприємства або галузі;
 –визначити кожному параметру відносну вагу для підприємства;
 –оцінити привабливість кожного параметра за п'ятибальною шкалою;
 –розрахувати відповідний результат

Визначення конкурентної позиції продукції (СОБ)

–встановлюються ключові фактори успіху, які забезпечують конкурентну позицію продукту;
 –визначається відносна вага кожного ключового фактора;
 –визначається рівень конкурентної сили товару по кожному ключовому фактору за п'ятибальною шкалою;
 –розраховується загальна оцінка конкурентної позиції продукції в галузі

Матриця GE/McKinsey

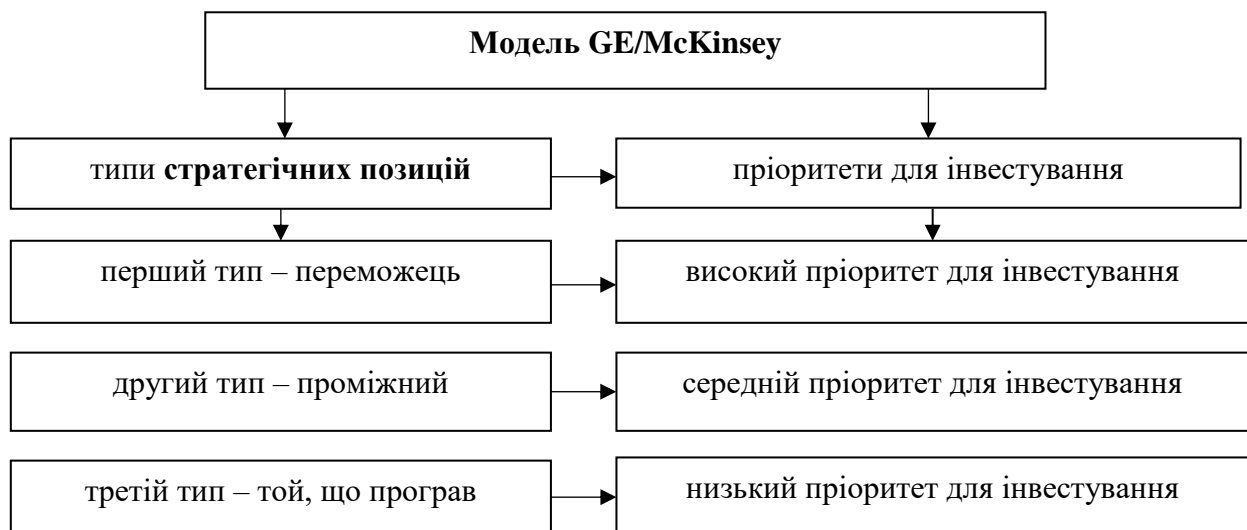


| | | | |
|---------------------|---------------------------|------------------------|---|
| Привабливість ринку | <i>Переможець (1)</i> | <i>Переможець (2)</i> | Сумнівний бізнес («?») («?») (1) |
| | <i>Переможець (3)</i> | Середній бізнес | <i>Переможений (1)</i> |
| | <i>Генератор прибутку</i> | <i>Переможений (2)</i> | <i>Переможений (3)</i> |

Побудова матриці GE/McKinsey

- по горизонталі відкладається фактор конкурентоспроможності в межах від «5» до «1» (або в межах від «10» до «1»);
- по вертикалі – фактор привабливості ринку в межах від «1» до «5» (або в межах від «1» до «10»);
- матриця ділиться на дев'ять частин;
- положення кожного СГП зображується у вигляді кола, діаметр якого відповідає обсягу ринку, а заштрихований сектор вказує на ринкову частку певного підприємства;
- формулюється стратегія для кожного СГП та робляться висновки

Модель GE/McKinsey



| | | | | |
|-------------------------------------|---------|---|--|--|
| Привабливість галузі | Висока | 1. Стратегія захисту позицій (переможець): –фокусування на підтриманні конкурентних переваг; –великі інвестиції, –розширення діяльності | 2. Стратегія розвитку (переможець): –посилення слабких позицій; –пошук сфер, де можна знайти лідируючі позиції; –визначення конкурентних переваг | 3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): –спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій; –елімінація |
| | Середня | 4. Стратегія розвитку (переможець): –інвестування найприбутковіших сегментів; –підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва | 5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): –пошук шляхів отримання конкурентних переваг; –інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик низький | 6. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв): –пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; –зменшення інвестування |
| | Низька | 7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): –захист ринкової частки; –концентрація на привабливих сегментах; –короткострокові перспективи | 6. Стратегія «збору врожаю» (той, що програв): –короткострокові перспективи; –мінімальні вкладення | 6. Стратегія елімінації (той, що програв): –припинення інвестування; –виключення у разі потрапляння у зону збитків |
| | | Висока | Середня | Низька |
| Конкурентоспроможність підприємства | | | | |

Матриця GE/McKinsey

–велике вдосконалення підходу БКГ;
–всесторонніша і унікає спрощень та недоведених припущень підходу БКГ;
–вводить проміжні значення між поняттями «висока/низька» і «сильна/слабка»;
–вказує напрями руху ресурсів корпорацій до видів бізнесу, які, найімовірніше, досягнуть конкурентної переваги і зможуть краще функціонувати

Переваги матриці GE/McKinsey

–глибина (розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства);
–гнучкість (чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ);
–широта застосування (даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези)

Обмеження моделі GE/McKinsey

1) Відповідно до методики моделі конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на розглянутий стратегічний період.

На практиці протягом стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус будь-якого бізнесу можуть змінитися істотно, особливо якщо підприємство працює в середовищі з високим рівнем ризику та невизначеності. Для удосконалення моделі слід використовувати дослідження часових лагів.

2) Процес стратегічного вибору за результатами моделювання – це пасивний процес, що випереджає, тобто організація вгадує майбутнє, що повинно відбутися ніби без її участі.

Насправді сучасні організації, особливо великі корпорації-лідери, активно беруть участь у творенні майбутнього своїми рішучими підприємницькими діями: лобювання корпоративних інтересів, об'єднання, перехрещення директорату, пропозиція ринку нових продуктів, реклама і системний маркетинг по формуванню потрібного попиту, впровадження нових технологій і т.д.

3) Модель GE/McKinsey

–структурує бізнес-портфель аналізованої організації за 9 конкретними позиціями своєї матриці;

–не дає ніякої системної відповіді на запитання про те, як треба оптимізувати цей портфель, як (знову ж системно) перебудувувати дану вже сформовану структуру СГП в умовах завжди обмежених ресурсів організації.

Недоліки («вузькі місця») матриці GE/McKinsey

–можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки (можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів);

–відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БК;

–рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень

Недоліки, що стосуються всіх методів портфельного аналізу

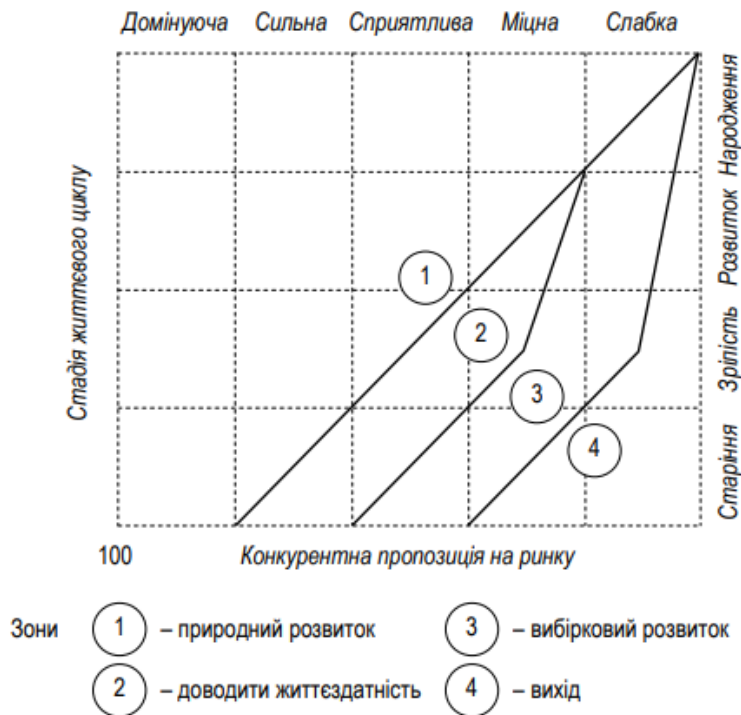
–складність вимірювання великого числа чинників;

–статичний характер матриці;

–суб'єктивність оцінок;

–загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів

4. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)



Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)

Підхід фірми Артура Д.Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів):

- збуту,
- прибутку,
- рівня конкуренції тощо.

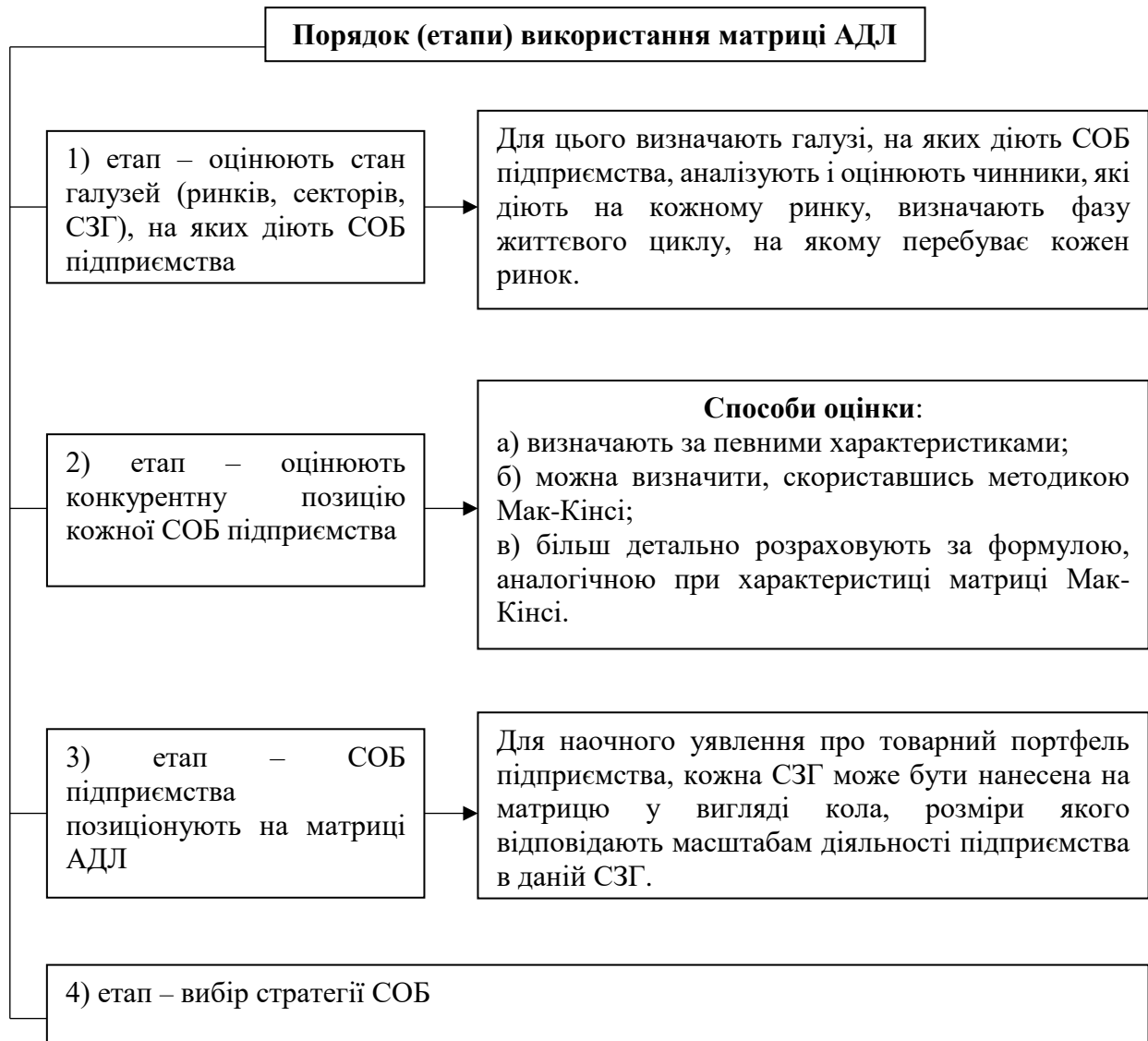
Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази:

- народження (впровадження),
- ріст, розвиток,
- насичення (зрілість),
- спад.

Фази життєвого циклу галузі (не товару) становлять вісь У матриці АДЛ. Вісь Х відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути:

- слабкою,
- міцною,
- сприятливою,
- сильною,
- провідною (домінуючою, лідерством).

Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ.



Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y) і визначають сильні сторони бізнесу та його відносне положення на ринку (вісь X).

Сильні сторони бізнесу визначаються такими показниками, як загальна конкурентоспроможність бізнесу, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

Характеристики стадій життєвого циклу галузі

| Чинник | Стадія життєвого циклу | | | |
|------------------------|------------------------|---------------------------------|--|-----------------------|
| | народження | зростання | зрілість | спад |
| темп зростання | не визначений | вище за темп зростання ВВП | нижча за темп зростання ВВП | менший за нуль |
| продуктова лінія | базова | різноманітна | оновлена | звужена |
| кількість конкурентів | зростаюче | велике зростаюче й | незначне (постійні конкуренти) | скорочене |
| розподіл ринку | фрагментарне | фрагментарне, кілька лідерів | концентрація | подальша концентрація |
| стабільність ринку | непостійна | позиції лідерів змінюються | лідери, що закріпилися | висока |
| постійність споживачів | відсутня | незначна, агресивність покупців | наявність визначених купівельних переваг | високе |
| стартові бар'єри | відсутні | досить низькі | високі | дуже високі |
| технологія | розроблення продукту | розширення продуктової лінії | оновлення продуктової | мінімально необхідна |



Характеристики конкурентних позицій СОБ

| Позиції бізнесу | Характеристика позиції |
|-----------------------------|--|
| провідна (домінуюча) | –тільки один представник галузі (якщо такий взагалі є) може займати дану позицію; –він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів; –провідний бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії чи надійно захищеного технологічного лідерства |
| сильна | –бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними відповідні переваги; –відносна частка ринку може бути в 1,5 рази більше частки найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає |
| сприятлива (помітна) | –один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні і ніхто не займає домінуючих позицій; –характеризується відносною безпекою, якщо в нього є своя ринкова ніша; може значно поліпшити свій стан |
| міцна | –спеціалізація у вузькій чи відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку); –може довго зберігати такий стан, але практично немає шансів його поліпшити |
| слабка | –слабкі сторони заважають бізнес-одиниці стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (занадто малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) чи з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно |
| нежиттєздатна | –немає сильних сторін, і вони не можуть з'явитися в майбутньому; –продовжити таке існування або ліквідувати бізнес |

Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)



Крім відображення конкретного положення СОБ, модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок у корпоративний портфель.

Тоді у відповідному осередку матриці наводиться цифра, яка показує внесок даного осередку в певний показник: це може бути частка обсягу продажів і активів СОБ у продажу та активах корпорації.

Сумарні значення стовпців і рядків матриці вказуються на полях. У цьому випадку про збалансованість портфеля можна судити за відносним розподілом фінансових індикаторів на осі Y (сумарне значення кожного ряду).

Етапи процесу стратегічного планування



1. Простий (природний) вибір. Стратегія СОБ визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

2. Специфічний вибір визначається крапковою позицією СОБ на матриці, є загальним керівним принципом (наприклад, інвестиції в зростання СОБ).

3. Уточнені стратегії. На даному етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору та сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 стратегії.

Цей етап є унікальним внеском фірми «Arthur D. Little» в методику стратегічного планування. За суттю, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування.

Уточнені стратегії консультаційної фірми «Arthur D. Little»

| | | | |
|---|---|---|---|
| A | Зворотна інтеграція | M | Раціоналізація ринку |
| B | Розвиток бізнесу за кордоном | N | Методи та напрями підвищення ефективності |
| C | Розвиток виробничих потужностей за кордоном | O | Нові продукти/нові ринки |
| D | Раціоналізація системи збуту | P | Нові продукти/старі ринки |
| E | Нарощування виробничих потужностей | Q | Раціоналізація виробництва |
| F | Експорт тієї самої продукції | R | Раціоналізація асортименту продукції |
| G | Пряма інтеграція | S | Чисте виживання |
| H | Невпевненість | T | Старі продукти/нові ринки |
| I | Початкова стадія розвитку ринку | U | Старі продукти/старі ринки |
| J | Ліцензування за кордоном | V | Ефективна технологія |
| K | Повна раціоналізація | W | Зниження собівартості |
| L | Проникнення на ринок | X | Відмова від виробництва |

Рекомендації матриці «Arthur D. Little»

| Вигляд СОБ | Прибуток | Грошовий потік | Інвестиції | Можливі стратегії |
|-----------------------|------------|--------------------------|--------------------------------|--|
| провідна / народження | вірогідний | негативний (позиція) | з випередженням вимог ринку | збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L) |
| провідна / зростання | позитивний | необов'язково позитивний | продовження інвестування | лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W). |
| провідна / зрілість | позитивний | позитивний | реінвестування за необхідності | утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T). Утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V). |
| провідна / спад | позитивний | позитивний | за необхідності | утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W). |

| Вигляд СОБ | Прибуток | Грошовий потік | Інвестиції | Можливі стратегії |
|---------------------|--------------|---------------------|-------------------------------------|--|
| сильна / народження | може не бути | негативний (позика) | відповідно до вимог ринку | поліпшення конкурентного положення (E, I, L); швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) |
| сильна / зростання | вірогідний | вірогідна позика | з метою збільшення темпів зростання | лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W); швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) |
| сильна / зрілість | позитивний | позитивний | реінвестування за необхідності | утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W); зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) |
| сильна / спад | позитивний | позитивний | мінімальні реінвестиції | утримання конкурентного положення (A, C, N, U, V, W) або «збирання врожаю» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U) |

| Вигляд СОБ | Прибуток | Грошовий потік | Інвестиції | Можливі стратегії |
|----------------------|--------------|---------------------|---|---|
| помітна / народження | може не бути | негативний (позика) | вибіркові | вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) |
| помітна / зростання | мінімальний | негативний (позика) | вибіркові | лідерство в цінах на важливому ринку (A, C, H, U, V, W); поступова диференціація продукції |
| помітна / зрілість | помірний | позитивний | мінімальне і/або вибіркоче реінвестування | зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U); пошук і захист ринкової ніші (A, G, I, M, R, T) |
| помітна / спад | помірний | збалансований | мінімальні або відмова від інвестицій | експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) або вихід з ринку (D, M, Q, R, W) |

| Вигляд СОБ | Прибуток | Грошовий потік | Інвестиції | Можливі стратегії |
|--------------------|-------------|----------------------------|--|--|
| міцна / народження | немає | негативний (позика) | вибіркові | зосередження (G, L, T) або довести життєздатність |
| міцна / зростання | немає | негативний (збалансований) | вибіркові | зосередження (G, L, T); довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R) |
| міцна / зрілість | мінімальний | збалансований | мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій | утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U); вихід з галузі (D, M, Q, R, W). |
| міцна / спад | мінімальний | збалансований | реінвестування або відмова від інвестицій | вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X) |

| Вигляд СОБ | Прибуток | Грошовий потік | Інвестиції | Можливі стратегії |
|---------------------|----------|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| слабка / народження | немає | негативний (позика) | вибіркові або відмова від інвестицій | наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), в іншому випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) або відмова від інвестування (D, K, Q, R, S) |
| слабка / зростання | немає | негативний (позика) або збалансований | вибіркові або відмова від інвестицій | зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W) або оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U); вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатності |
| слабка / зрілість | немає | негативний або позитивний | вибіркові або відмова від інвестицій | зсув (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U); вихід з ринку (D, M, Q, R, W), якщо неможливо довести життєздатності |
| слабка / спад | немає | збалансований | відмова від інвестицій | вихід з галузі (X) |

Матриця «Arthur D. Little» змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансуванні «життєвих циклів» окремих бізнес-напрямків у «портфелі» фірми.

Матриця фірми «Arthur D. Little» особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідної стратегії.

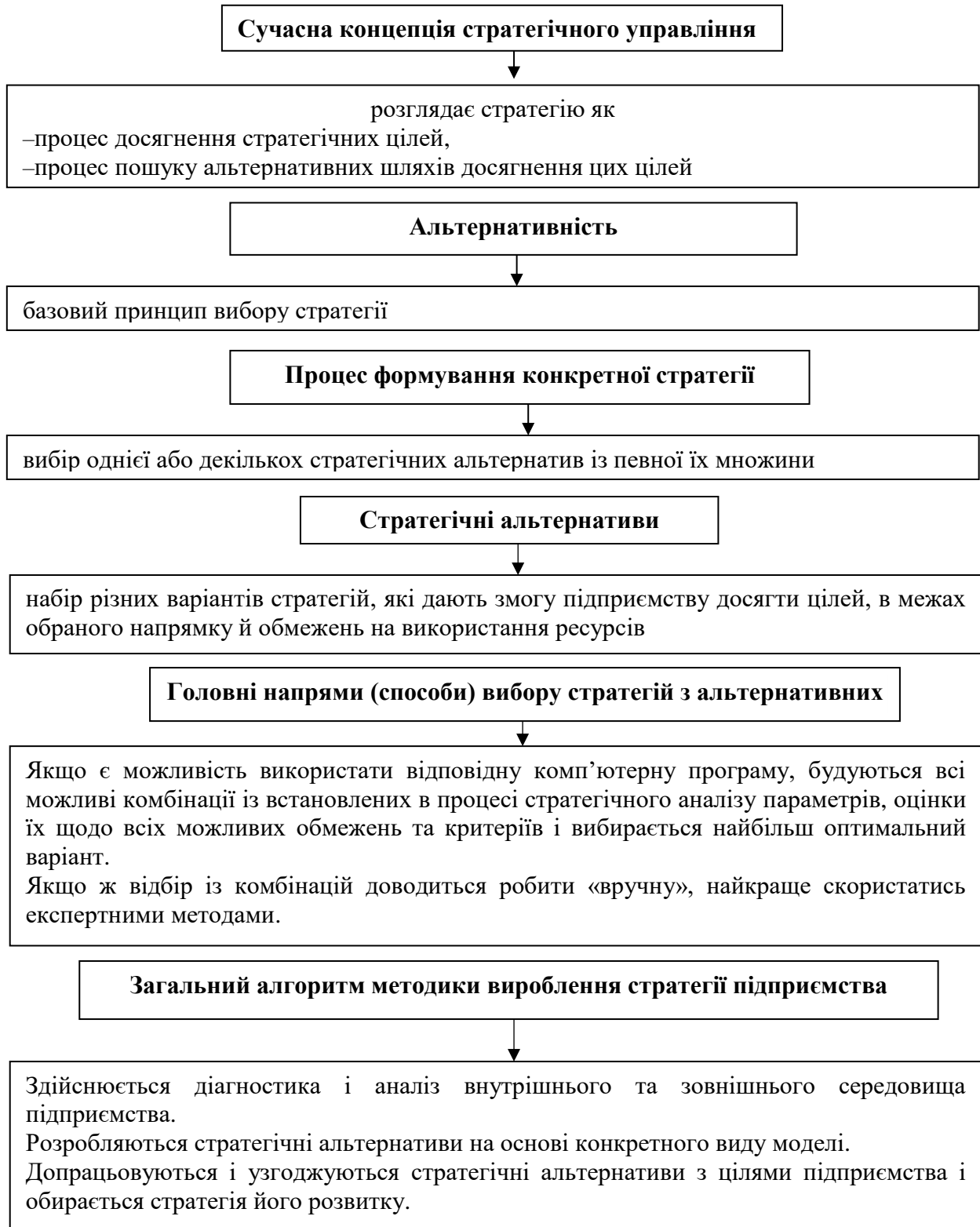
Важливо, що ця модель обмежена тільки стратегіями, які не змінюють життєвого циклу галузі.

Однак у реальному житті не виключена ситуація, коли зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі («пожвавлення» галузі тощо).

Тема 6. Альтернативність у стратегічному виборі

1. Поняття стратегічних альтернатив.
2. Методи вибору стратегічних альтернатив.
3. Експертні методи в стратегічному виборі.

1. Поняття стратегічних альтернатив



Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства

а) для агрегованих і диверсифікованих підприємств в процесі стратегічного аналізу (здійснюється на основі або матричних методів, або методів комплексного стратегічного аналізу) оцінюють привабливість портфелю продукції та визначають можливі альтернативи (варіанти) його зміни

б) для спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи (модель накопиченого досвіду, метод складання профілю стратегії підприємства, модель ЖЦ товару, метод PIMS, модель «продукт-ринок», модель М.Портера)

Чинники, що впливають на вибір стратегії

- 1) розмір підприємства (чисельність працюючих);
- 2) диверсифікованість підприємства;
- 3) стан галузі і позиція в ній підприємства;
- 4) привабливість ринку;
- 5) стратегії конкурентів;
- 6) конкурентні переваги підприємства;
- 7) цілі і місія підприємства;
- 8) потенціал підприємства;
- 9) особливості продукції, що випускається і буде випускатись;
- 10) стадія ЖЦ товару і підприємства;
- 11) витрати на виробництво та збут;
- 12) інтереси вищого керівництва, власників, колективу;
- 13) кваліфікація і якісний склад персоналу;
- 14) зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій;
- 15) ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- 16) фактор часу;
- 17) наявність альтернативних варіантів стратегій;
- 18) фінансові ресурси підприємства;
- 19) рівень ризику;
- 20) усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії

1) розмір підприємства

Стратегії малих підприємств

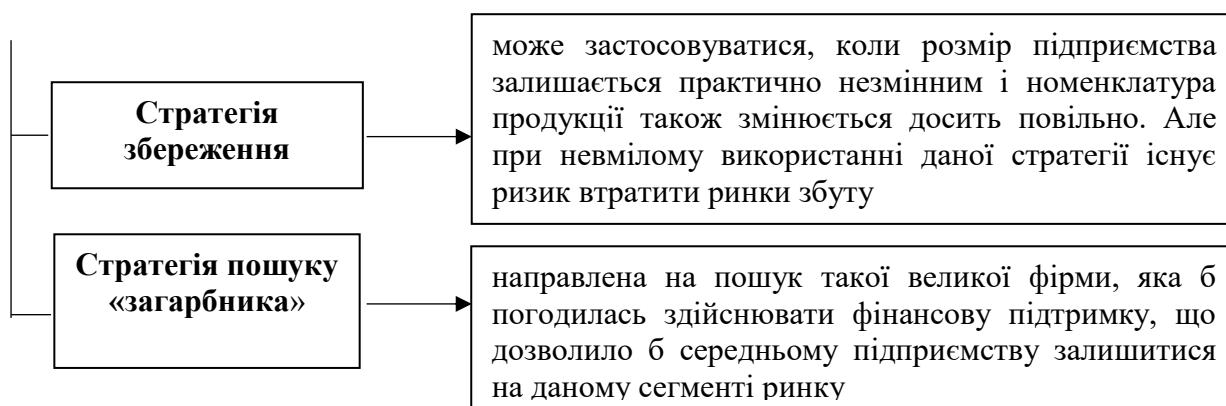
направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості



матриця Кіндрацької Г.І.

| | | Товар малого підприємства | |
|-------------------------------------|-------------|--|---|
| | | подібний до товару великого підприємства | оригінальний |
| Форми існування малого підприємства | суверенітет | Стратегія копіювання | Стратегія оптимального розміру |
| | симбіоз | Стратегія використання переваг великого підприємства | Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства |





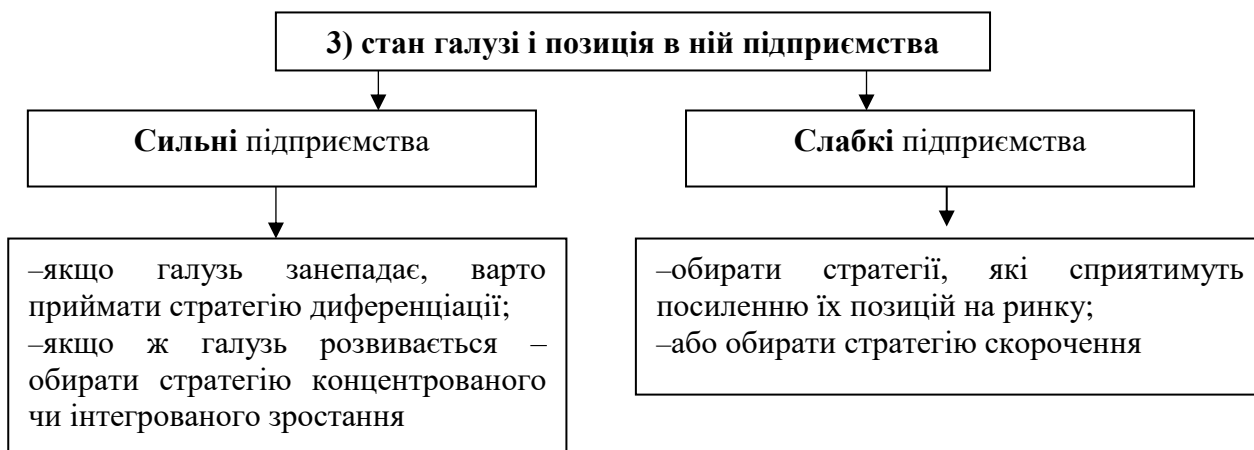
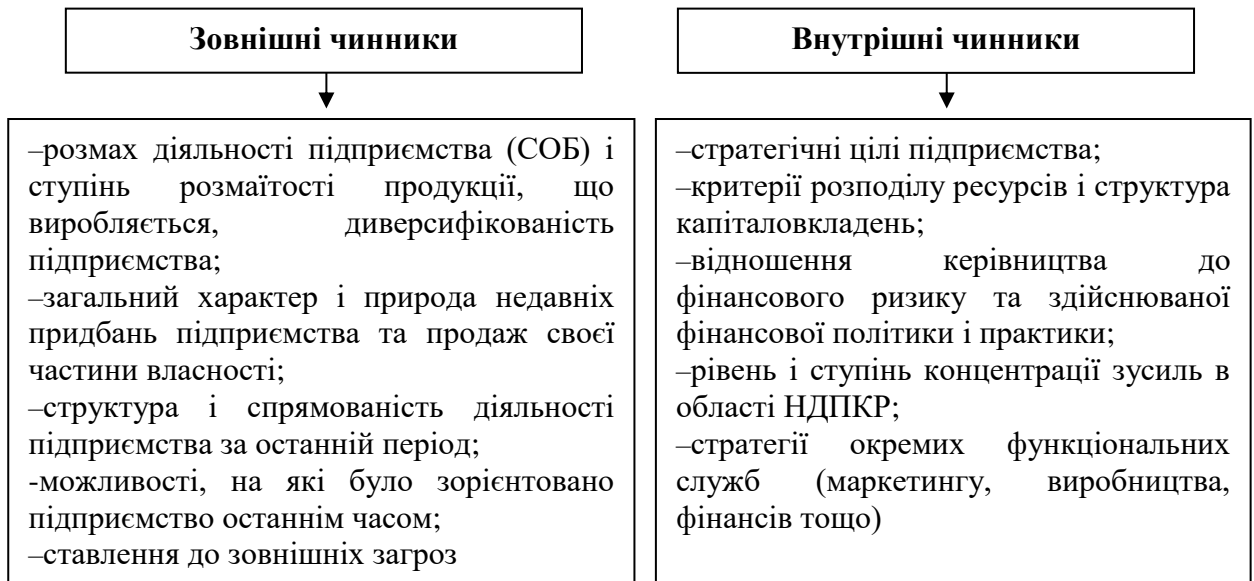
| | | Темпи розширення ніші бізнесу | |
|------------------------------|--------|-------------------------------|-------------------------------|
| | | помірні | швидкі |
| Темпи зростання підприємства | високі | Стратегія виходу з ніші | Стратегія лідерства в ніші |
| | низькі | Стратегія збереження | Стратегія пошуку «загарбника» |

Матриця А. Томпсона і А. Стріклєнда для вибору можливих корпоративних стратегій відповідно до становища на ринку недиверсифікованих підприємств

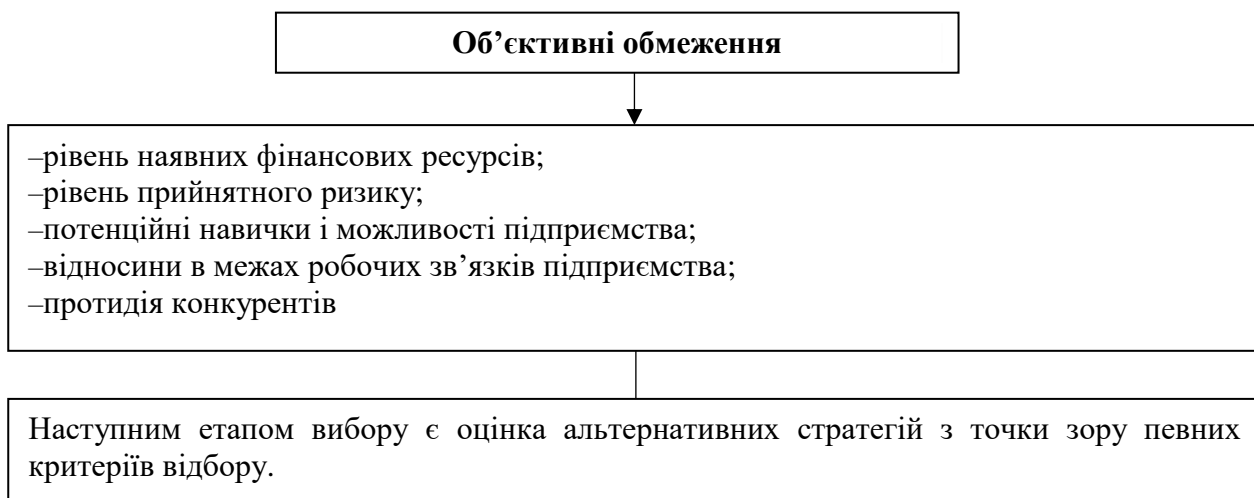
| | | Конкурентна позиція | |
|-----------------------|--------|---|---|
| | | слабка | сильна |
| Темпи зростання ринку | високі | <ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг). 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. Злиття або продаж більш сильній фірмі. 6. Закриття (як остання можливість). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження концентрації в одній і тій же галузі. 2. Міжнародна експансія (якщо є така можливість). 3. Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства). 4. Диверсифікація у суміжні галузі (для переносу досвіду з базової галузі). |
| | низькі | <ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегії концентрації. 2. Злиття з конкуруючою фірмою. 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. «Збирання врожаю» та вихід з ринку. 6. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Міжнародна експансія (якщо є можливість). 2. Диверсифікація в суміжні галузі. 3. Диверсифікація в нові галузі. 4. Спільні підприємства в нових галузях. 5. Вертикальна інтеграція. 6. Продовження стратегії концентрації (за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів). |

Матриця А. Томпсона і А.Стріклєнда

- показує можливі загальні стратегії недиверсифікованої фірми;
- при виборі стратегії підприємства врахувати в однаковій мірі всі чинники неможливо;
- для того, щоб уявити, яка стратегія реалізується, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників;
- цілі, фінансові можливості, інтереси власників і ризики враховують у першу чергу



Відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням, які значно зменшують чисельність альтернативних варіантів стратегії.



Критерії стратегічного вибору

чітко окреслені переважно **об'єктивні параметри**, яким має відповідати стратегія, що приймається

- відповідність стратегії місії і цілям підприємства;
- відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;
- загальна реалістичність виконання стратегії (чи можна її виконати): наявність необхідних ресурсів; сумісність із внутрішньою організацією і культурою; допустимість можливих наслідків тощо;
- узгодженість стратегії: в часі; між СОБ; між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму; між видами стратегій: корпоративною, діловою, функціональними, операційними

Методи здійснення стратегічного вибору як інструмент оціночного механізму стратегічних альтернатив

- формальні моделі;
- матричні моделі;
- творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів

2. Методи вибору стратегічних альтернатив

Формальні моделі на бізнес-рівні

- модель «крива досвіду»;
- модель «життєвий цикл попиту»;
- модель «товар – ринок»;
- метод PIMS;
- модель М.Портера

Модель «крива досвіду»

- дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії;
- ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які вимірюються в стабільних грошових одиницях, зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції

Крива досвіду



- термін «досвід» відповідає сумарній кількості вироблених одиниць товару;
- зростання випуску за певний період часу не можна ототожнювати зі зростанням досвіду (досвід можна набути і під час спаду виробництва);
- «ефект досвіду» стосується тільки тих витрат, які перебувають під контролем організації (витрати виробництва чи реалізації);
- витрати треба вимірювати у стабільних грошових одиницях, тобто без урахування впливу інфляції;
- «ефект досвіду» найкраще простежується для певних фаз життєвого циклу – впровадження товару на ринок і зростання

Чинники зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва

- а) ефект економії на масштабах;
- б) переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) можливості для кращої організації виробництва

Модель досвіду»

- найдоцільніше застосовувати для великих підприємств, які володіють перевагами у витратах і мають значний «ефект досвіду»;
- є малоефективною, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку (нижча вартість ресурсів, постійне впровадження нововведень)

Відповідно до кривої досвіду

- основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку (відповідне зростання обсягів виробництва і зниження собівартості продукції, а отже, зростання прибутків);
- зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю ринку

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей.

До уваги не береться стан зовнішнього середовища.

Криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель «життєвого циклу попиту»

–враховує лише один чинник діяльності підприємства (зовнішній) – динаміку ринку;
 –в основу аналізу ринку покладено модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), згідно якої життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожна з яких відповідає певному рівню збуту, прибутку та іншим маркетинговим показникам;
 –для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу;
 –прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії

Особливості фаз ЖЦП

| Фази ЖЦП | Впровадження | Зростання | Зрілість | Спад |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--|
| Обсяг продажу | Низький | Швидко зростає | Повільно зростає | Знижується |
| Прибуток | Відсутній | Максимальний | Високий | Низький |
| Виручка від реалізації | Відсутня або мала | Збільшується | Висока | Зменшується |
| Конкуренція | Незначна | Зростаюча | Багато конкурентів | Слабка |
| Покупці | Новатори | Специфічні | Масовий ринок | Аутсайтери |
| Ціни | Диференційовані | Диференційовані | Стабільні | Захисна цінова політика |
| Види товару | Один або декілька | Швидке збільшення | Кілька нових | Швидке зменшення |
| Стадії виробництва | Розроблення нової продукції | Промислове виробництво | Промислове виробництво | Замороження або припинення випуску продукції |
| Модель розширення виробництва | Внутрішня та галузева | Внутрішня, галузева, а також зовнішня | Форсована диверсифікація | Спад або стабільність |
| Структура конкуренції | Декілька конкурентів | Поява олігополії | Стабільна олігополія | Олігополія або монополія |

Модель «продукт-ринок»

базується на використанні матриці, яку запропонував І.Ансофф.
 У матриці відображені напрямки розширення ділової активності підприємства, що залежать від ринку (освоєний чи новий для неї), на якому вона діє, і товару (освоєний чи новий), який вона реалізує.
 Матриця використовується з метою раціонального розподілу зусиль та ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку.
 Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва.

Матриця «продукт – ринок»

| Тип ринку | Тип товару | |
|-----------|--|-------------------------------------|
| | освоєний | новий |
| освоєний | Стратегія глибокого проникнення на ринок | Стратегія розроблення нового товару |
| новий | Стратегія розширення ринку | Стратегія диверсифікації |

Стратегія глибокого проникнення на ринок

передбачає посилення маркетингу на існуючих (традиційних для підприємства) ринках для існуючих (традиційних для підприємства) продуктів з метою дії або розширення місткості ринку

Шляхи і заходи

- збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, покращення якості);
- залучення покупців конкуруючих продуктів;
- активізація скритої (прихованої) потреби (реклама, пропонування зразків, зниження ціни)

Стратегія розроблення нового продукту (розвитку продукції)

передбачає продаж нових продуктів на існуючих (традиційних для підприємства) ринках

Шляхи

- впровадження нових товарів;
- впровадження квазінових;
- впровадження нових тільки для підприємства

Стратегія розширення ринку (розвитку ринку)

передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами

Можливі заходи

- збут на нових підприємствах, ринках (інтернаціоналізація, глобалізація);
- розширення функцій продукту;
- притосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку)

Стратегія диверсифікації

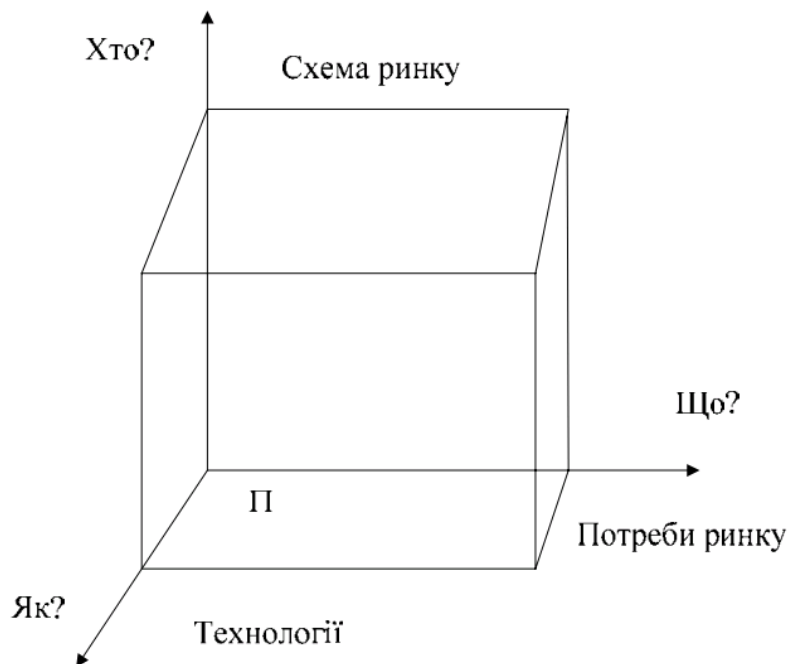
передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (вимагає застосування відмінних від традиційних для підприємства технологій, відмінних каналів збуту)

Звернення до цієї стратегії пов'язано із діяльністю підприємства на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

Тривимірна модель Д. Абеля для вибору бізнесу

німецький дослідник Дерик Абель запропонував визначити сферу бізнесу в трьох вимірах

- групи покупців, що обслуговуються (хто?);
- потреби покупців (що?);
- технологія, що використовується при розробленні і виготовленні продукту (як?)



Спочатку з'ясовують становище початкового бізнесу (П).

Рухаючись від початкового бізнесу по трьох осях, підприємство може знайти:

- а) інші привабливі сегменти ринку;
- б) інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку;
- в) можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару.

Головним критерієм вибору всіх трьох осей є синергетичний ефект.

Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СОБ).

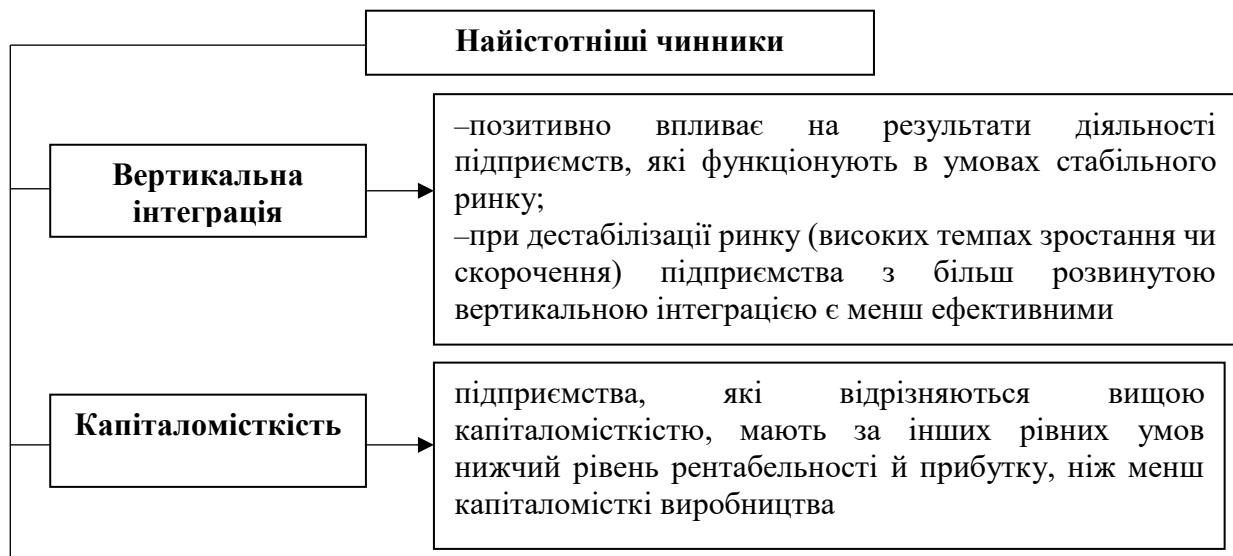
Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy)

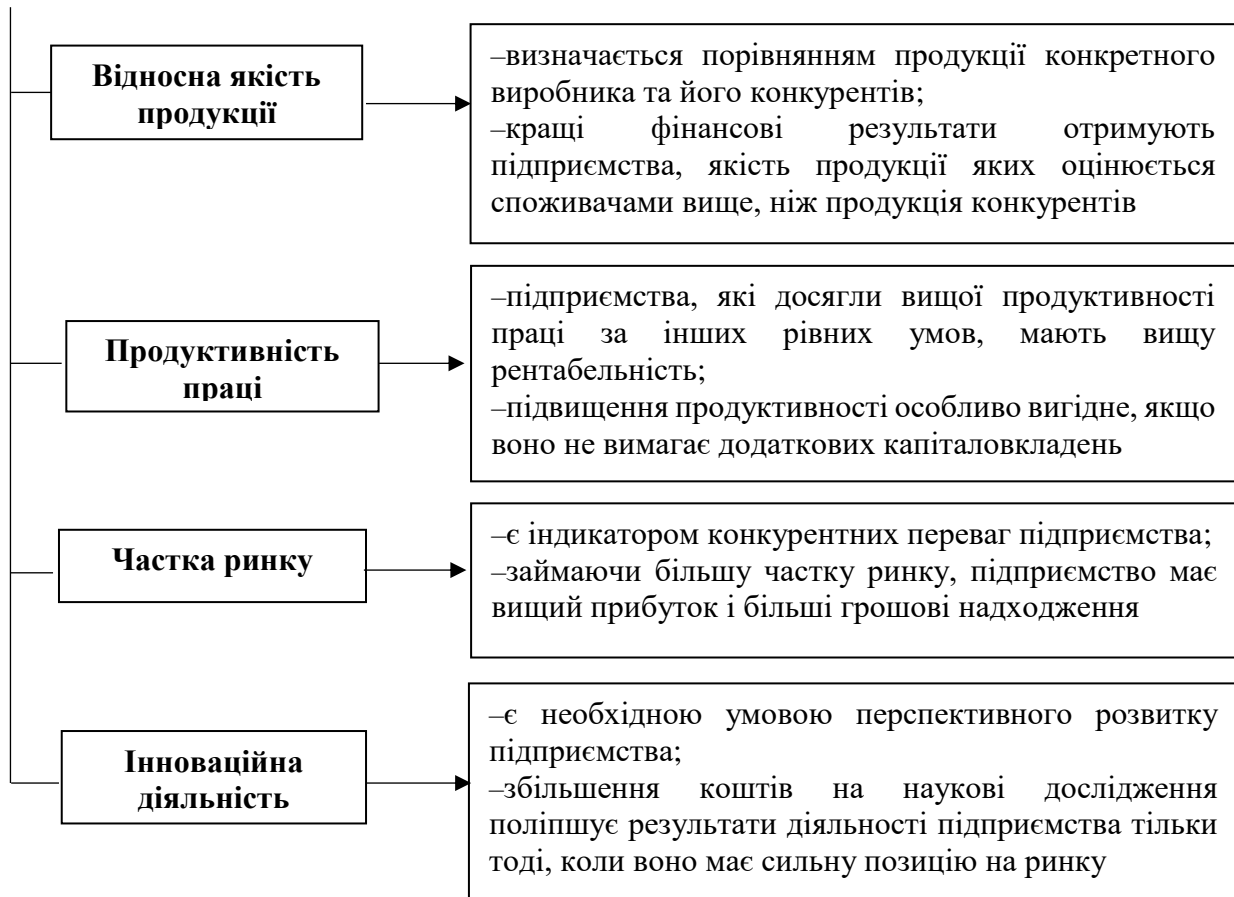
передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємства (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових підприємств

Використовуючи багатофакторні регресійні моделі для оброблення масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники (які впливають на кінцеві показники ефективності діяльності організацій), а також вплив кожного з них на кінцеві результати й відносну важливість цього впливу.

Основа моделі PIMS

теоретичне судження, підтвержене емпіричними дослідженнями про те, що ефективність функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, розміру, особливостей продукції, географічного розташування, визначається загальними для всіх виробництв чинниками





На практиці стратегічні чинники, які вивчає PIMS, здебільшого є залежними один від одного.

Значну увагу приділяють побудові емпіричних залежностей, які відображають взаємний вплив чинників на результати діяльності підприємства.

Будують двовимірну матрицю, на осях координат якої відкладають здебільшого три рівні (кількісні характеристики) кожного з вибраних чинників. На перетині отримують середній рівень рентабельності інвестицій у конкретну СЗГ.

Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю

| | | | | | |
|-----------------------|------------|---------------------------------------|------------|----|--|
| Відносна частка ринку | Висока 63% | 33 | 31 | 34 | Рентабельність інвестованого капіталу, % |
| | Низька 26% | 17 | 18 | 22 | |
| | | 9 | 11 | 17 | |
| | | Низька 70% | Висока 80% | | |
| | | Завантаженість виробничих потужностей | | | |

Інформація, яку використовує PIMS, містить кількісні дані про результати діяльності СОБ, виробничо-технічні процеси та господарські зв'язки конкретної СОБ всередині підприємства, про її споживачів і постачальників, напрямки використання фінансових ресурсів, конкурентну ситуацію на ринку тощо.

Особливе значення мають прогнози зміни обсягів виробництва, цін на сировину та кінцеву продукцію, а також порівняння певної СОБ з основними конкурентами.

Метод PIMS дає змогу

- кожному підприємству використовувати досвід інших;
- вибирати такі напрямки діяльності, які забезпечують високі доходи

Обмеження методу PIMS

- два самостійні підрозділи підприємства розглядають як один об'єкт стратегічного аналізу, якщо понад 60% продукції одного з них надходить (відповідно до схеми вертикальної інтеграції) для подальшого опрацювання у другий підрозділ, або якщо понад 60% ресурсів, які споживаються конкретним підрозділом, виділені для спільного використання кількома підрозділами без попереднього цільового розподілу між ними;
- недостатньо відображені показники, які характеризують науково-технічну політику організації, її організаційну структуру, стиль і методи керівництва тощо;
- об'єктом дослідження здебільшого є підприємства, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру

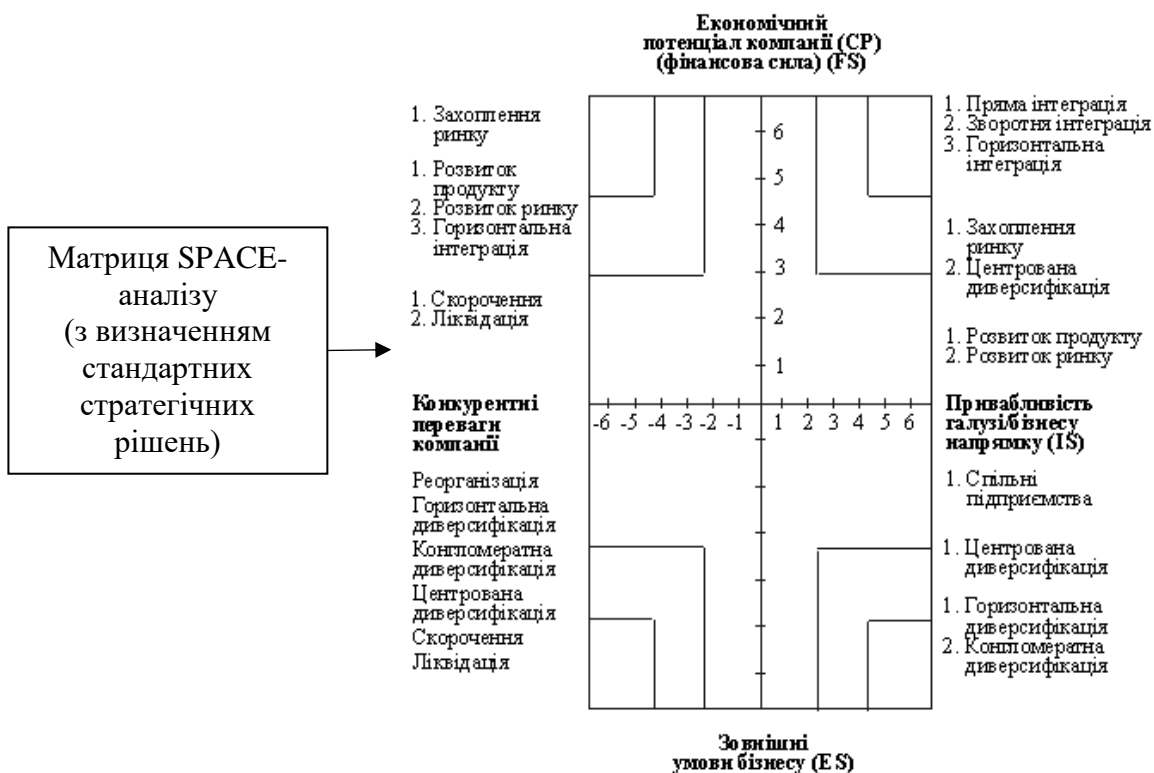
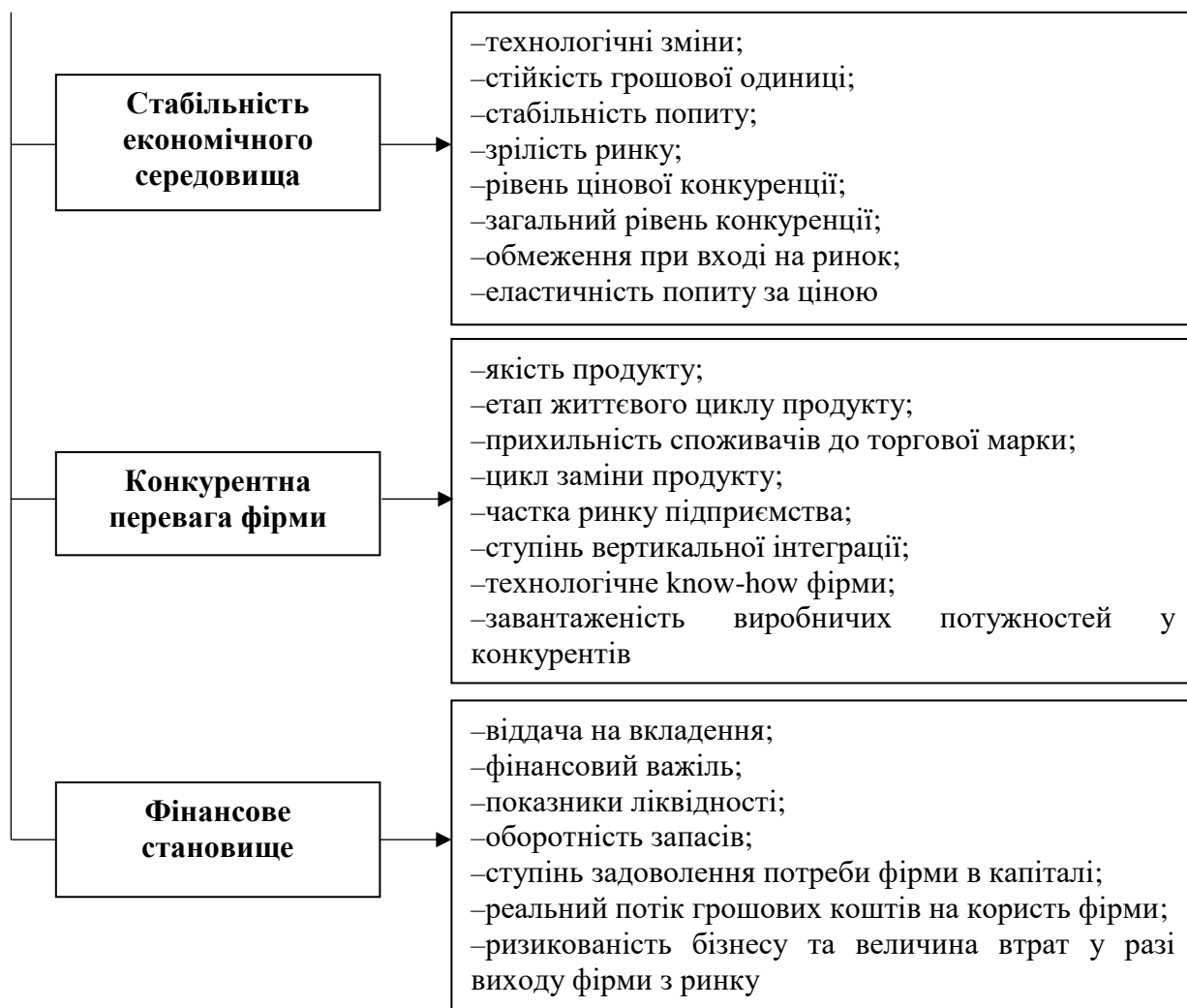
Модель аналізу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

дозволяє контролювати функціонування підприємства за чотирма координатами, що характеризує безпосереднє макрооточення фірми, а також її внутрішній потенціал

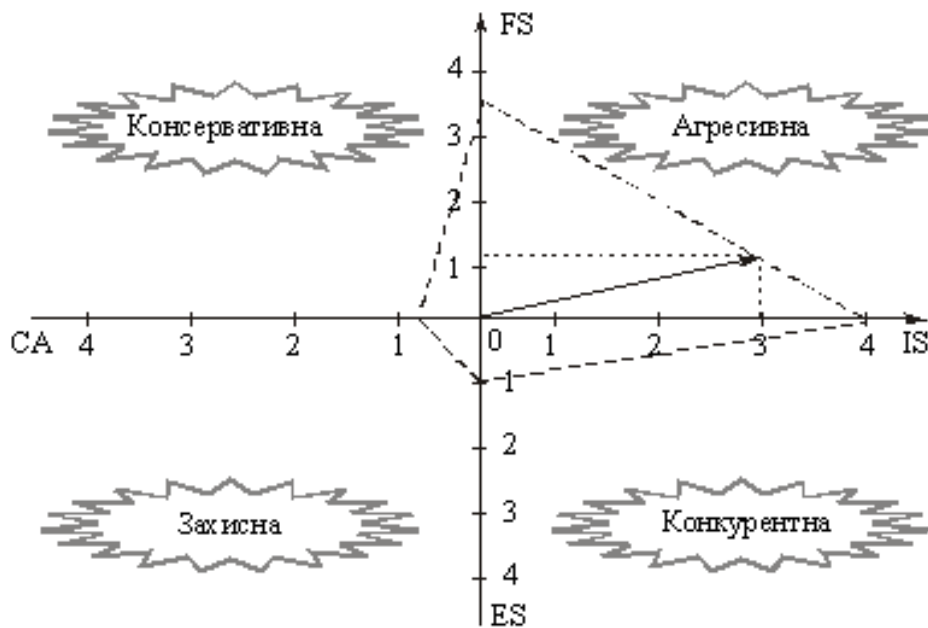
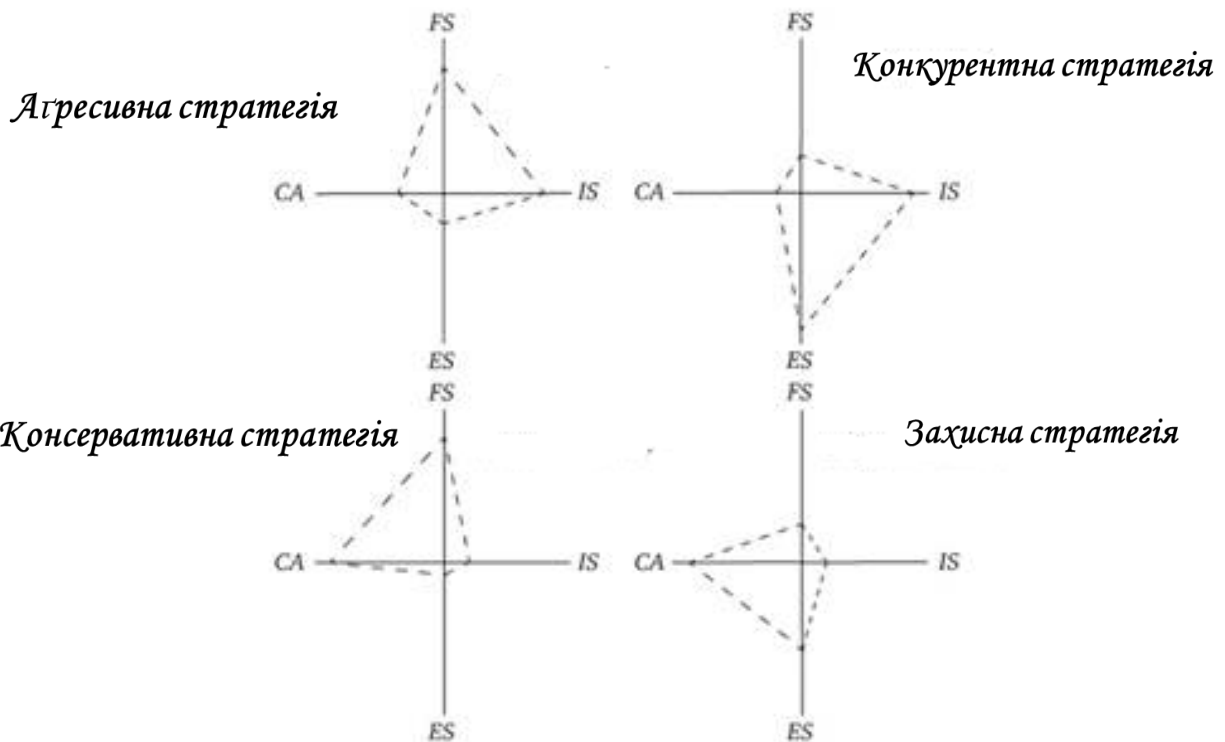
Чинники оцінювання становища підприємства

Привабливість галузі

- ємність ринку і ступінь відповідності їй виробничих ресурсів;
- середньогалузева норма прибутку;
- фінансова стабільність підприємств галузі;
- порівняльна (в порівнянні з іншими галузями) ефективність використання ресурсів;
- капіталомісткість і легкість входження на ринок;
- продуктивність в галузі;
- рівень знань, умінь, навичок, необхідних для роботи в галузі



Графічне представлення різних стратегічних позицій



Показники кожної групи визначають у балах.

За напрямками «конкурентна перевага» і «стабільність середовища» позитивні значення переводять у негативні.

Використовуючи показники, будують графік, який фіксує стратегічне становище підприємства.

Значення методу SPACE

- забезпечує оцінювання конкурентної позиції підприємства;
- вибір відповідної стратегії;
- визначення напрямів змін найважливіших показників (фінансового середовища, стабільності середовища, привабливості галузі, конкурентної переваги);
- виокремлення ключових чинників зростання компанії, що вимагають пріоритетної уваги в реалізації обраної стратегії

3. Експертні методи в стратегічному виборі

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі

передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії

Найпоширеніші експертні методи в стратегічному виборі

метод «мозкової атаки»

метод Дельфи

метод складання сценаріїв

Метод «мозкової атаки» і метод Дельфи

- відносяться до методів колективної експертної оцінки і засновані на виявленні та узагальненні колективної думки експертів;
- сутність полягає у визначенні погодженої думки фахівців відносно майбутнього стану підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії

Припущення методів колективної експертної оцінки

- створення робочих груп (аналітичних груп), що організують опитування фахівців (кількість експертів визначається аналітичною групою) та обробляють отримані матеріали;
- аналітична група підготує заздалегідь матеріали аналітичного характеру про розвиток підприємства в минулому, формулює цілі та підцілі оцінки;
- аналітична група розробляє питання для експертів, відповіді на які повинні дати картину прогнозованого розвитку підприємства у випадку реалізації обраної стратегії, при цьому питання повинні бути складені так, щоб однозначно розумілися експертами;
- після одержання відповідей робоча група проводить обробку отриманих матеріалів, узагальнює суб'єктивні думки експертів у середні судження

Етапи здійснення експертної оцінки

- здійснюється генерація ідей експертами;
- руйнування висловлених ідей і розробка контрідей

Метод «мозкової атаки»

- при проведенні експертної оцінки експерти збираються разом і відкрито обговорюють проблемне завдання, розроблене аналітичною групою;
- висловлення експертів повинні бути чіткими і однозначними;
- кожен експерт може висловити кілька думок, ідей, але не підряд;
- забороняється критикувати думки, які висловлювалися колегами експерта;
- обговорення закінчується, коли всіма експертами прийнята загальна, прийнятна для всіх точка зору щодо вирішення проблеми

Переваги методу «мозкової атаки»

- оперативність в ухваленні остаточного рішення;
- відносна простота проведення оцінки;
- у порівнянні з методом Дельфи займає менше часу;
- властива гнучкість у судженні експертів (може розцінюватися і як недолік, оскільки відбувається психологічний тиск на експерта і він може змінити свою думку, підкорившись думці більшості, що може виявитися і неправильним)

Метод Дельфи

- припускає анонімність опитування;
- експерти не спілкуються один з одним;
- думки експертів узагальнює аналітична група та узагальнене судження знову пропонується розглянути кожному експертові, висловити свою згоду або незгоду з узагальненою точкою зору;
- процес триває доти, поки всі експерти не будуть згодні, у більшому або меншому ступені, з узагальненою думкою щодо вирішення поставленої аналітичною групою проблеми

Переваги методу Дельфи

- відсутність психологічного тиску експертів один на одного;
- можливість статистичної обробки отриманих результатів

Недоліки методу Дельфи

- більші витрати часу і сил;
- виключення гнучкості суджень експертів

Сценарій

це опис картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства

Сценарій складається з:

- а) характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;
- б) опису їхніх можливих наслідків для підприємства

Метод написання сценарію

–відноситься до методів індивідуальної експертної оцінки;
–експерт прогнозує процес розвитку підприємства в майбутньому у випадку реалізації обраної стратегії у вигляді сценарію його розвитку як у часі, так і при різних умовах, тобто розробляється оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірнісний (усереднений) сценарій майбутнього стану підприємства

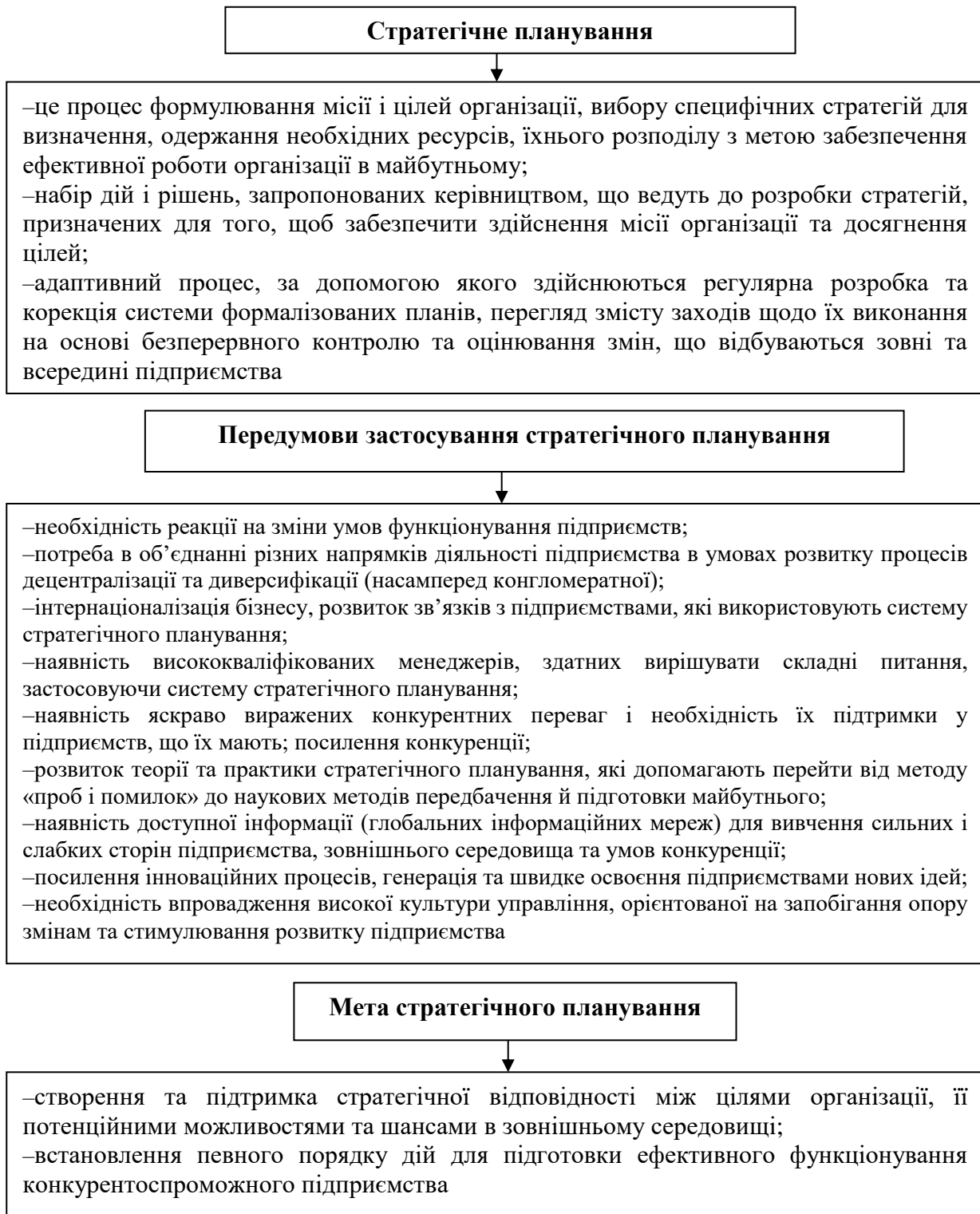
Сценарій як метод вибору стратегії підприємства



Тема 7. Стратегічне планування в системі стратегічного управління

1. Сутність та основні принципи стратегічного планування.
2. Моделі та основні компоненти стратегічного планування.
3. Зміст та структура стратегічного плану.
4. Види стратегічного плану.
5. Стратегічна програма в системі планування.

1. Сутність та основні принципи стратегічного планування



Особливості стратегічного планування

- передбачає різноманіття видів планової діяльності підприємства: узагальнює довгострокове, середньострокове, короткострокове, поточне планування та є основою для будь-якого іншого виду планування;
- є багатоступінним, послідовним і паралельним процесом, що охоплює безліч рішень;
- містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства;
- визначає основні види діяльності, завдання і політику підприємства;
- для кожного підрозділу встановлює цілі, узгоджені з загальною стратегією розвитку підприємства;
- встановлює показники діяльності для наступного контролю;
- передбачає альтернативні дії підприємства на довгостроковий період;
- є функцією напрямку, а не часу, тому що зосереджено на цілях підприємства, а не на даному періоді часу

Основні ознаки стратегічного планування за змістом і послідовністю здійснення

- постійне спостереження за станом і змінами зовнішнього середовища підприємства (моніторинг);
- виявлення суттєвих загроз/можливостей діяльності підприємства з боку зовнішнього оточення;
- ретельний аналіз можливостей підприємства протистояти загрозам і використати можливості розвитку;
- виявлення найбільш загрозливих позицій і створення шкали рівнів небезпечності життєдіяльності підприємства;
- визначення альтернативних стратегічних напрямів розвитку;
- вибір найбільш важливого стратегічного напрямку формування стратегії, яка визначатиме саме стратегічну мету (або систему стратегічних цілей) і завдання щодо її досягнення;
- визначення системи стратегічних планів, які відповідатимуть реалізації завдань стратегії, їх зв'язку з іншими планами організації, забезпечення умов здійснення стратегічного планування;
- контроль за реалізацією стратегії, її коригування або розробка нової стратегії за результатами моніторингу зовнішнього оточення

Основні принципи стратегічного планування

- цілевстановлення та цілереалізація;
- багатоваріантність, альтернативність та селективність;
- спадковість і послідовність;
- безперервність;
- реалістичність, досяжність;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію;
- кількісна та якісна визначеність;
- довготерміновість заходів;
- глобальність, системність, комплексність і збалансованість;
- наукова та методична обґрунтованість;
- ефективність і соціальна орієнтованість

Період стратегічного планування (горизонт планування)

це період часу, на який підприємство може скласти прогноз з точністю до 20%. Для зарубіжних компаній горизонт стратегічного планування становить 5-10 років; для вітчизняних підприємств – 3-5 років

– залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища;
– відображає часову можливість забезпечення якісно нового стану підприємства; збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективності стратегічних планів

Рекомендовані горизонти стратегічного планування

| | Середній період корпоративної стратегії (років) | Середній період бізнес-стратегії (років) |
|-----------------------|---|--|
| Транспорт | 7-10 | 5-7 |
| Енергетика | 15-20 | 10-15 |
| ЖКГ | 15-20 | 10-15 |
| Лісове господарство | 8-11 | 4-8 |
| Сільське господарство | 10 | 4-10 |
| Культура | 10-15 | 5-7 |

Чинники впливу на тривалість стратегічного планування

екзогенні

– стан зовнішнього середовища;
– темп розвитку галузі;
– середня тривалість життєвого циклу підприємства у певній галузі

ендогенні

– темпи розвитку підприємства;
– розмір підприємства;
– особливості продукції та технологічного циклу;
– ступінь точності прогнозів

«Пастки» стратегічного планування

– підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
– надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
– розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
– завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (зокрема – швидкості) здійснення змін;
– сподівання на відшукання «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності

Головні переваги стратегічного планування

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх під час встановлення цілей і формування стратегій;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю;
- можливість забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- можливість об'єднання різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- необхідність підтримки конкурентних переваг у підприємств, що їх мають, або створення конкурентних переваг у підприємств-аутсайдерів;
- можливість встановлення та розвитку зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- можливість залучення висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного планування;
- можливість ефективного застосування теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- можливість застосування інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- врахування активізації інноваційних процесів, генерації та швидкого освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування

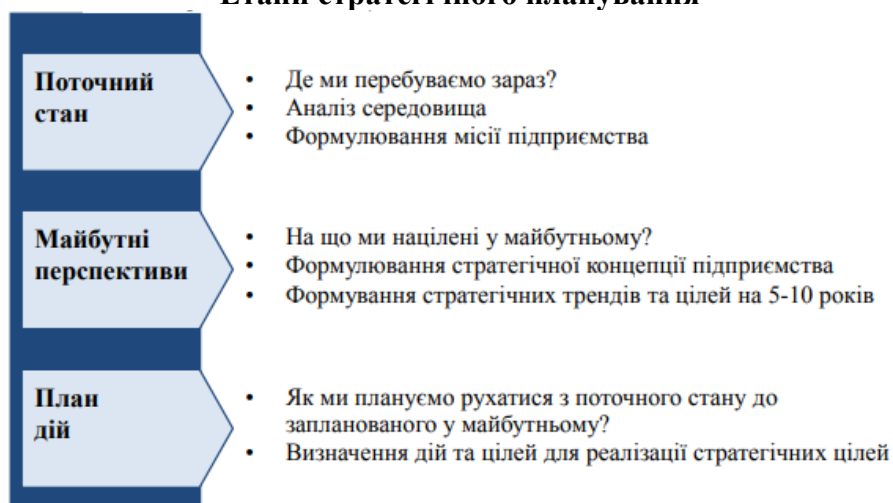
- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів, як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання сценаріїв і методів ситуаційного планування;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування

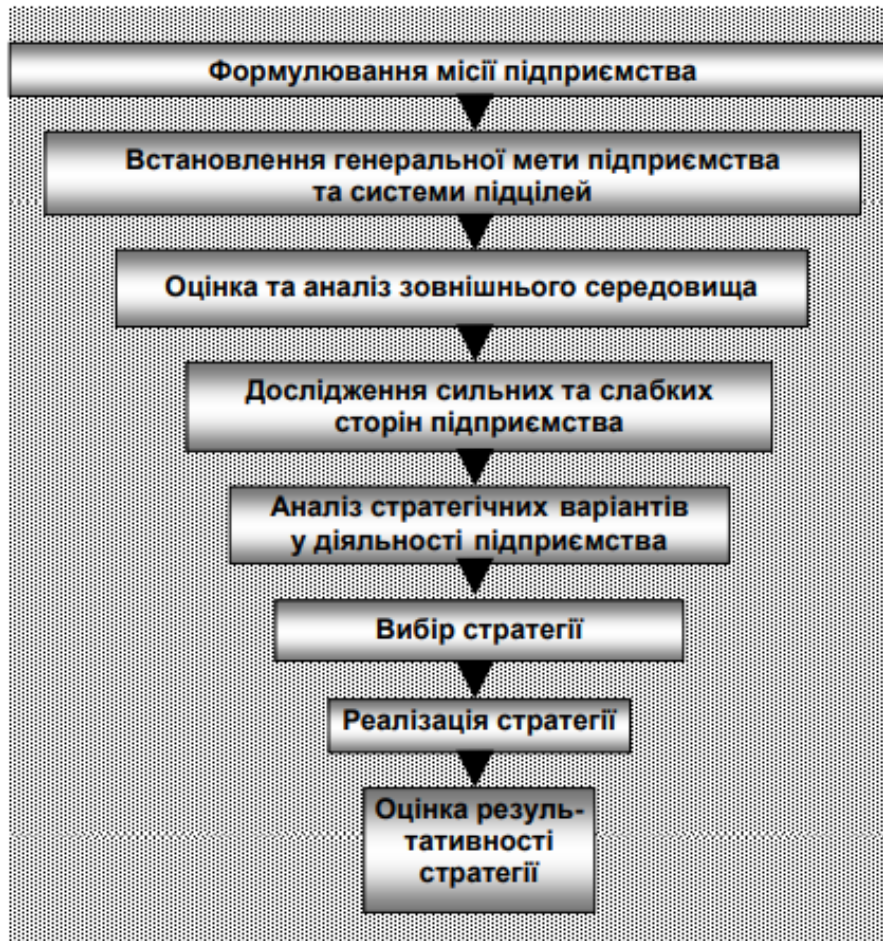
Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання



| Стратегічне планування | Традиційне планування |
|--|---|
| спрямовано на з'ясування і використання в інтересах підприємства зовнішніх умов, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі | передбачає пошук шляхів ефективного використання ресурсів, тобто об'єктом концентрації уваги підприємства є його внутрішнє середовище |
| має забезпечити досягнення стратегічних цілей – виживання і зміцнення конкурентної позиції підприємства за допомогою встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем | націлене, передусім, на виробництво товарів і послуг для одержання максимального доходу. У певні моменти це бажання входить у протиріччя з перспективними параметрами розвитку підприємства |
| дозволяє розставити пріоритети й оптимізувати інтереси учасників підприємства | збільшення доходів у поточному періоді може призвести до втрати конкурентних позицій у майбутньому |

Етапи стратегічного планування





2. Моделі та основні компоненти стратегічного планування

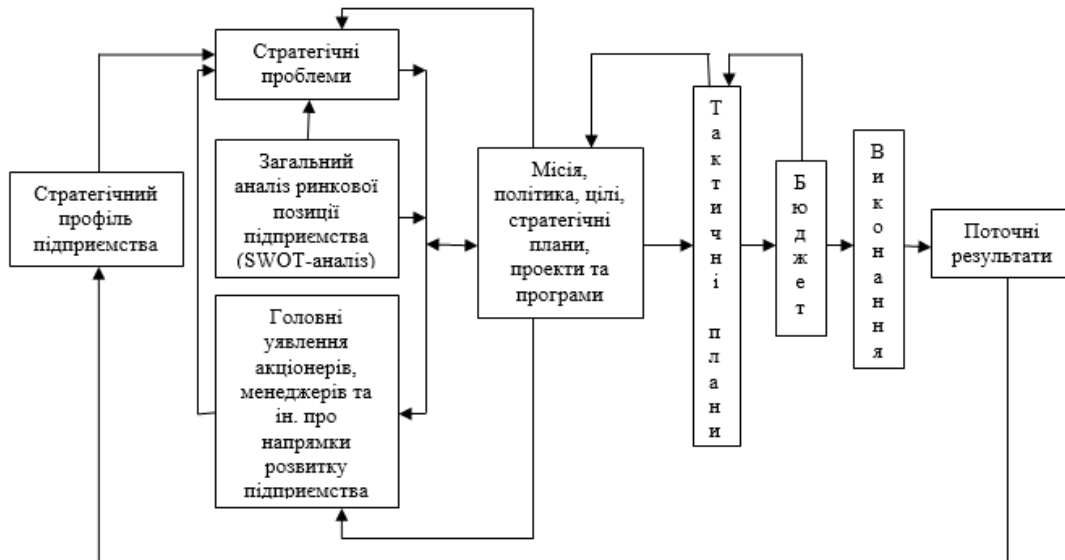
Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»



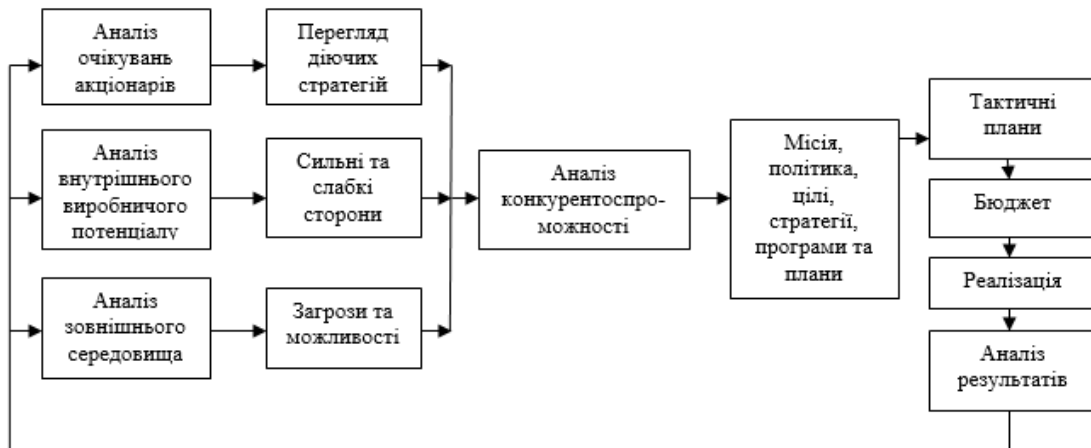
Нижня межа «стратегічної прогалини» – показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди.

Верхня межа «стратегічної прогалини» – показники діяльності, яких потрібно досягти.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

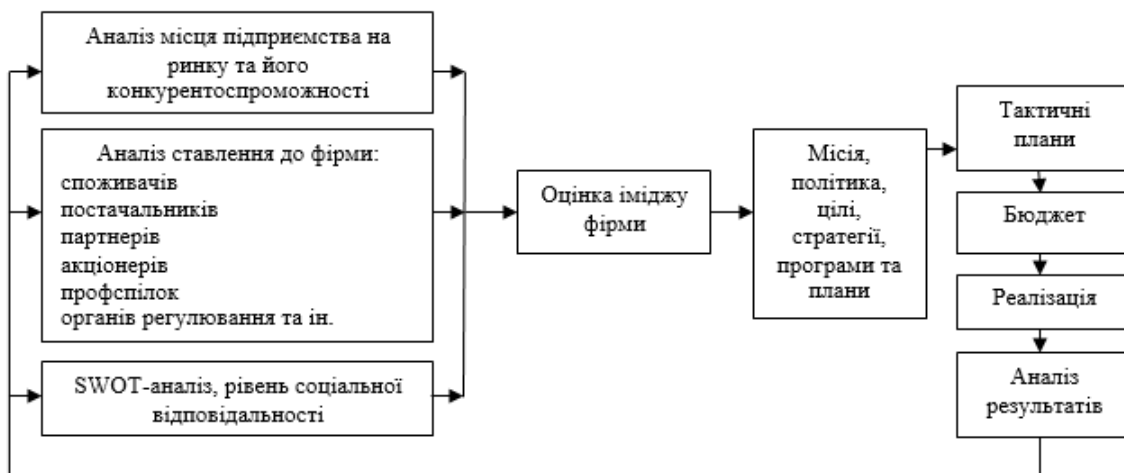


Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності



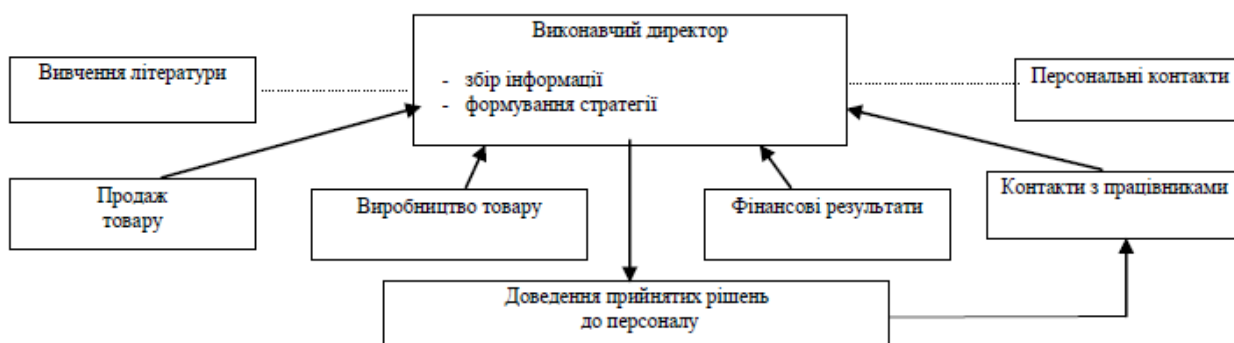
Невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу



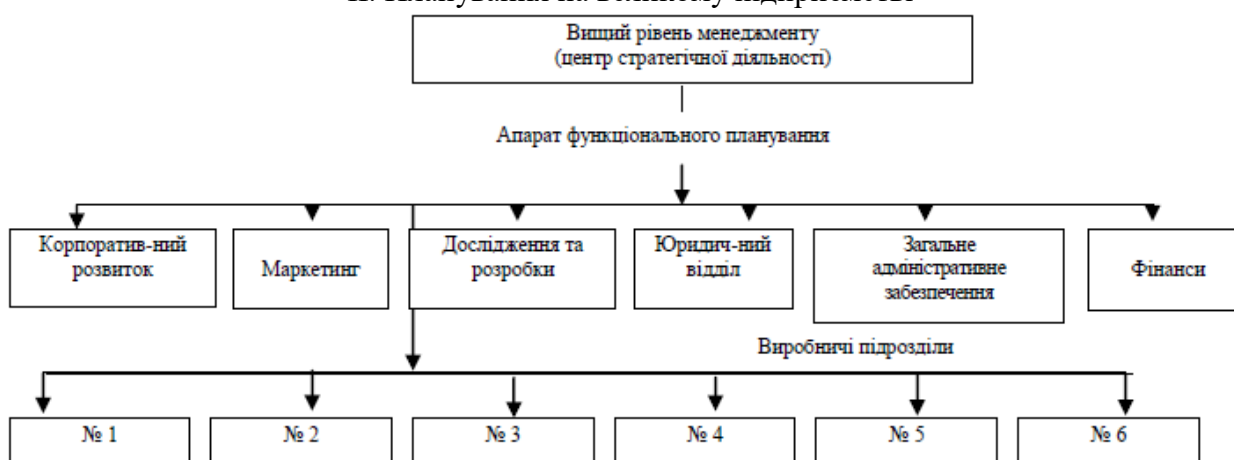
Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

I. Планування на малому підприємстві



Спрощений варіант стратегічного планування

II. Планування на великому підприємстві



Планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм.



Модель



Основні завдання стратегічного планування підприємством

- вибір оптимальної стратегії;
- розподіл ресурсів;
- розробка системи адаптаційних заходів;
- забезпечення ефективної координації дій підрозділів у процесі розробки стратегічного плану

Підходи до організації процесу стратегічного планування

традиційний

передбачає створення структурного підрозділу – відділу стратегічного планування

партисипативний

передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування

Чинники, що впливають на вибір підприємством підходу до організації стратегічного планування

- фінансовий стан підприємства;
- масштаби діяльності;
- інноваційна політика;
- забезпеченість матеріальними та нематеріальними ресурсами

3. Зміст та структура стратегічного плану

Стратегічний план

чітко окреслений документ, що має свою структуру та зміст

Розробка стратегічних планів

послідовний процес, що складається з взаємопов'язаних етапів:

- 1) визначення (або удосконалення) місії організації;
- 2) встановлення (або коригування) системи цілей;
- 3) визначення системи стратегій (стратегічного набору) та заходів щодо їх реалізації;
- 4) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу

Стратегічний план має бути

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність системи стратегій підприємства;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- чітким, ясным, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання

Стратегічний план не має бути

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії;
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих, ресурсних і ринкових показників;
- трактатом бізнесу чи історії бізнесу

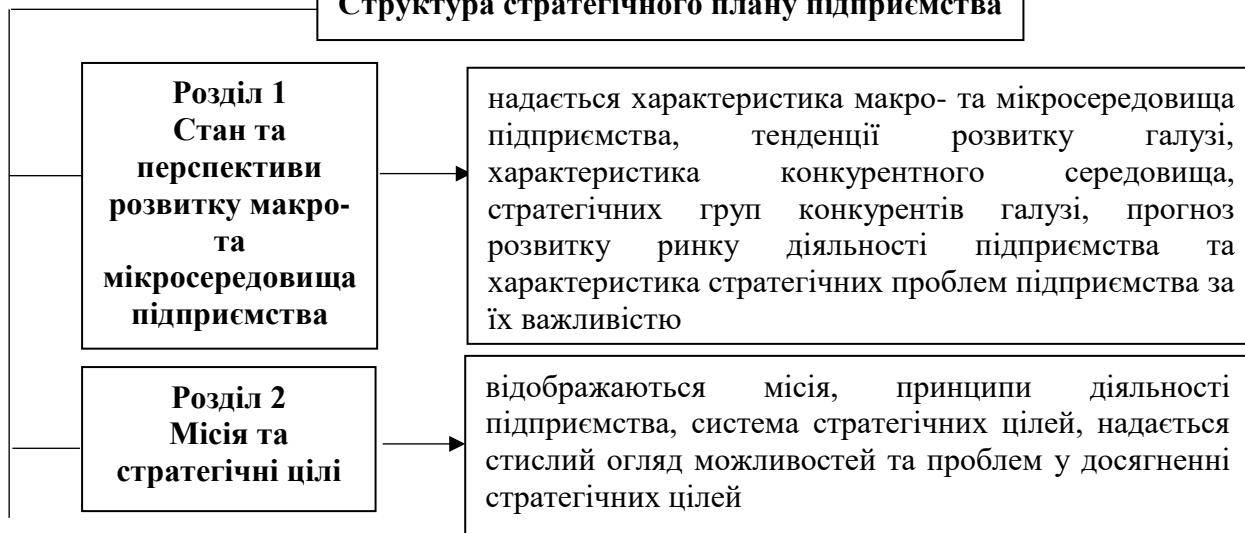


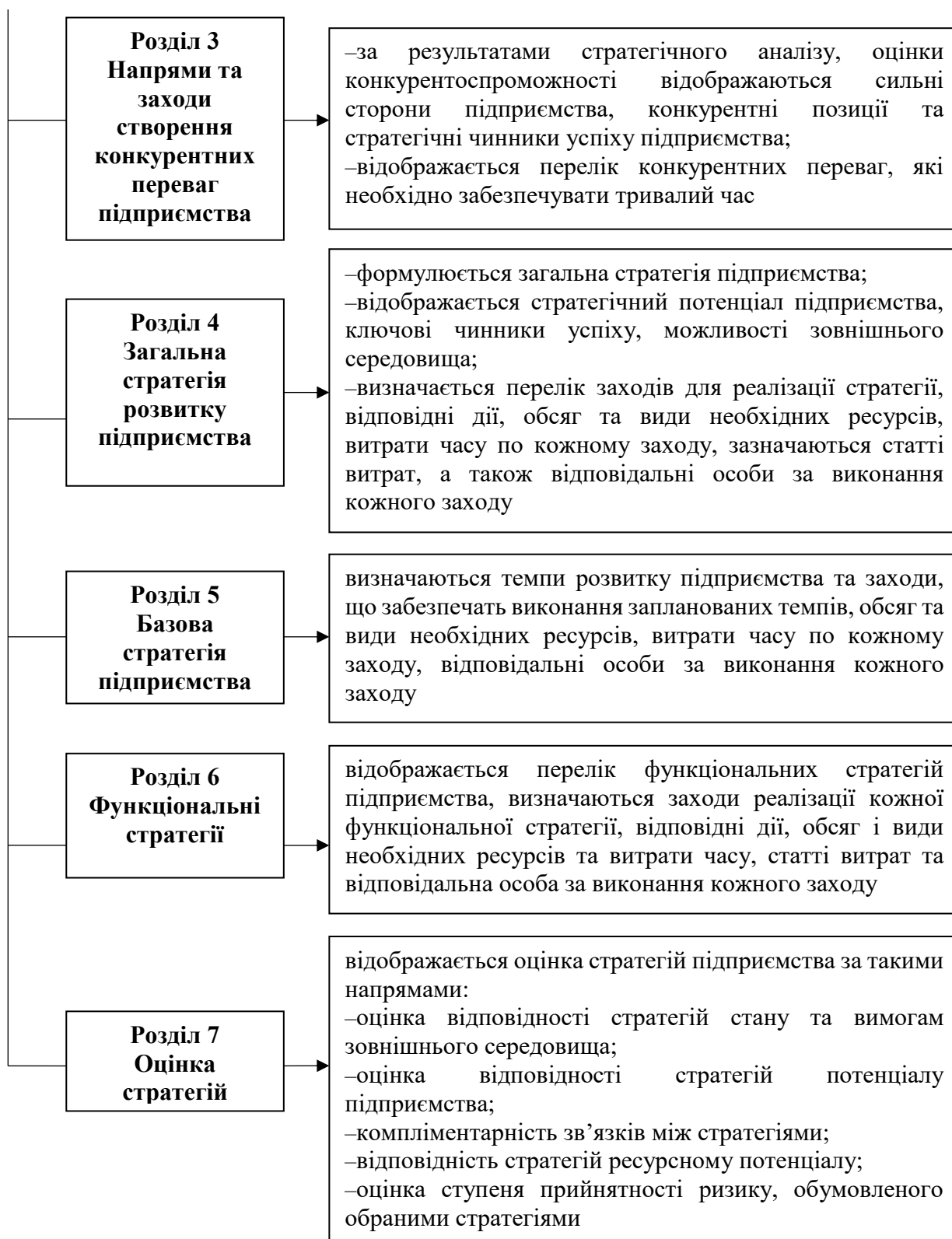
Система планів підприємства

- 1) загальний стратегічний план;
- 2) стратегічні плани окремих бізнес-одиниць підприємства;
- 3) оперативні плани підприємства: плани поточної діяльності на рік; поточні плани підрозділів;
- 4) програми та проекти

За змістом та спрямованістю стратегічні плани можуть бути наступальні та оборонні.

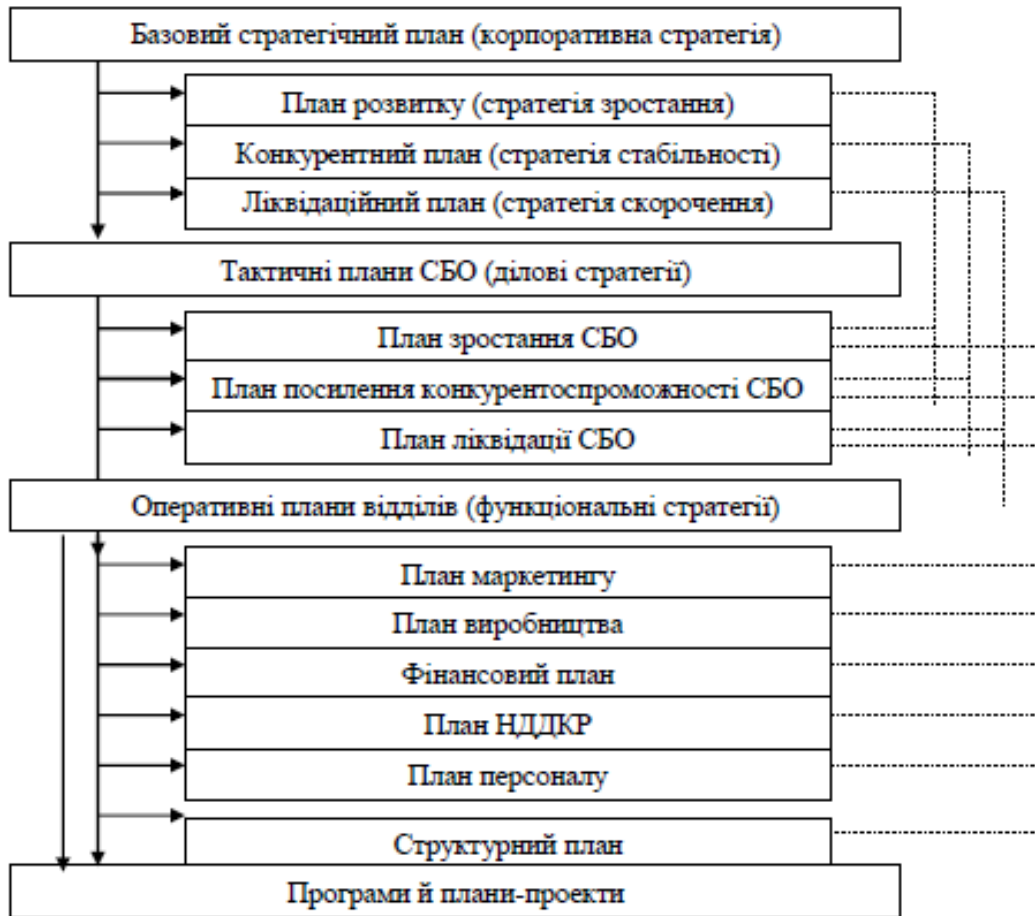
Структура стратегічного плану підприємства





4. Види стратегічного плану

Система планів підприємства



Базовий стратегічний план

- описано основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років;
- містить корпоративну стратегію, слугує орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків на рівні СБО

Розділи стратегічного плану

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

Тактичні плани

- плани розвитку конкретних напрямків бізнесу окремих СБО;
- основний зміст – ділові стратегії, спрямовані на зростання, посилення конкурентоспроможності і ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу;
- термін дії – від 1 року до 3 (5) років, а звичайна форма подання – бізнес-план

Поточні плани

- складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду;
- передбачають визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов

Оперативні плани

- регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної і ділової стратегії кожної СОБ, до складу якої ці структурні підрозділи входять;
- реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на 1 рік або на більш короткий термін по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план підприємства;
- термін дії оперативних планів – від одного місяця до року

Основні показники планів

у плані з маркетингу

обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо

у плані з виробництва

обсяг продукції у натуральних показниках, собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості тощо

у фінансовому плані

прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності тощо

у плані по персоналу

чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної платні, рівень кваліфікації тощо

5. Стратегічна програма в системі планування



Стратегічний проект

–це одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю;
–в основному, орієнтований на цілі створення

Стратегічний проект

визначає цілі досягнення (створення) і спрямовується на

внутрішнє середовище

–проект створення нового виду продукції,
–проект розробки нової технологічної лінії тощо

зовнішнє середовище

–проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів;
–проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів;
–проект створення торгівельної мережі тощо

Порівняльна характеристика стратегічних планів, програм (проектів)

спільні риси

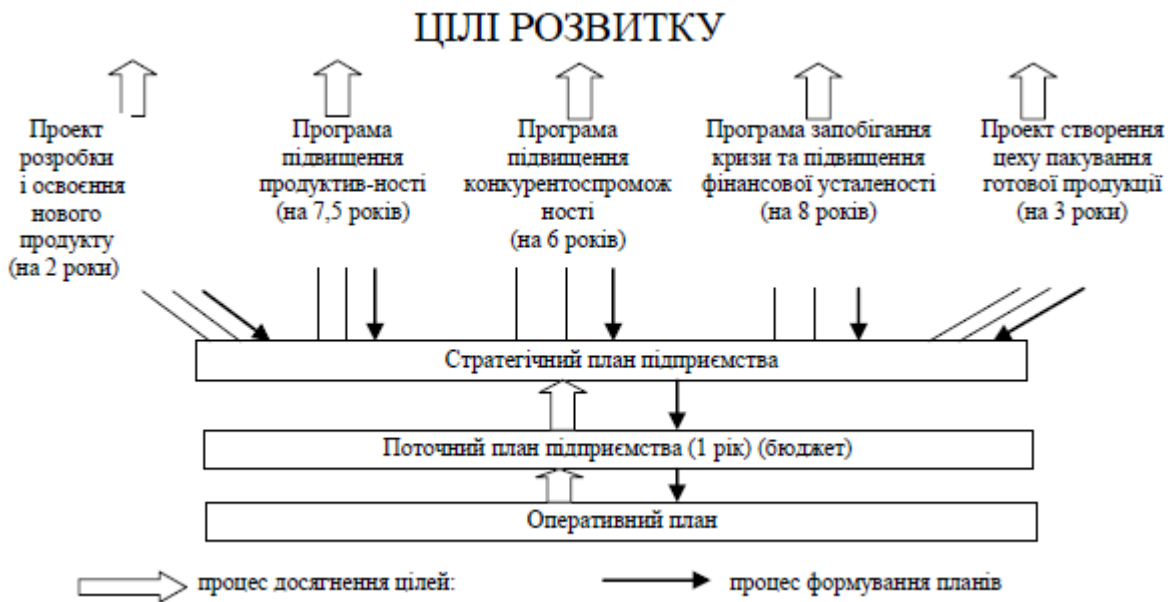
–цільова спрямованість;
–досить велика тривалість виконання;
–ймовірнісний характер результатів

Відмінності стратегічних планів і програм (проектів)

| Характеристика | План | Програма (проект) |
|--|---|--|
| Цілі | Сукупність цілей | Єдина мета |
| Проблеми, що розв'язуються | Комплекс проблем, які необхідно розв'язати в плановому періоді | Єдність проблеми, що розв'язується |
| Термін розробки та виконання | Згідно з прийнятою системою планування на підприємстві (5 років, 2+1+1 роки, 2+1 рік, поточні, бюджети тощо) | Необхідний для досягнення мети, етапи виконання визначаються системою планування на підприємстві |
| Структура планового документа | Єдина для всього об'єкта, відносно якого розробляється план | Визначається характером проблеми, що розв'язується |
| Органи управління (розробки та контролю) | Наявні | Наявні або спеціально створені, координаційні |
| Виконавці | Згідно зі спеціалізацією окремих підсистем і посадових осіб | Головний виконавець – ініціатор програми із залученням зацікавлених виконавців |
| Фінансове забезпечення | Діюча система фінансів підприємства, розподіл наявних фінансових ресурсів між розділами планів, згідно з визначеними пріоритетами | Залежно від типу програми |
| Ресурсне забезпечення | Діюча система матеріально-технічного забезпечення, розподіл наявних матеріально-технічних ресурсів між розділами планів згідно з визначеними пріоритетами | Залежно від типу програми |

Стратегічні плани, програми, проекти реалізуються через систему поточних та оперативних планів.

Схема взаємозв'язку цілей розвитку та системи планів



Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства



Тема 8. Забезпечення та контроль реалізації стратегії підприємства

1. Організаційне забезпечення реалізації стратегії підприємства.
2. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії підприємства.
3. Стратегічний контроль в управлінні підприємством.
4. Бенчмаркінг як метод оцінки стратегії.

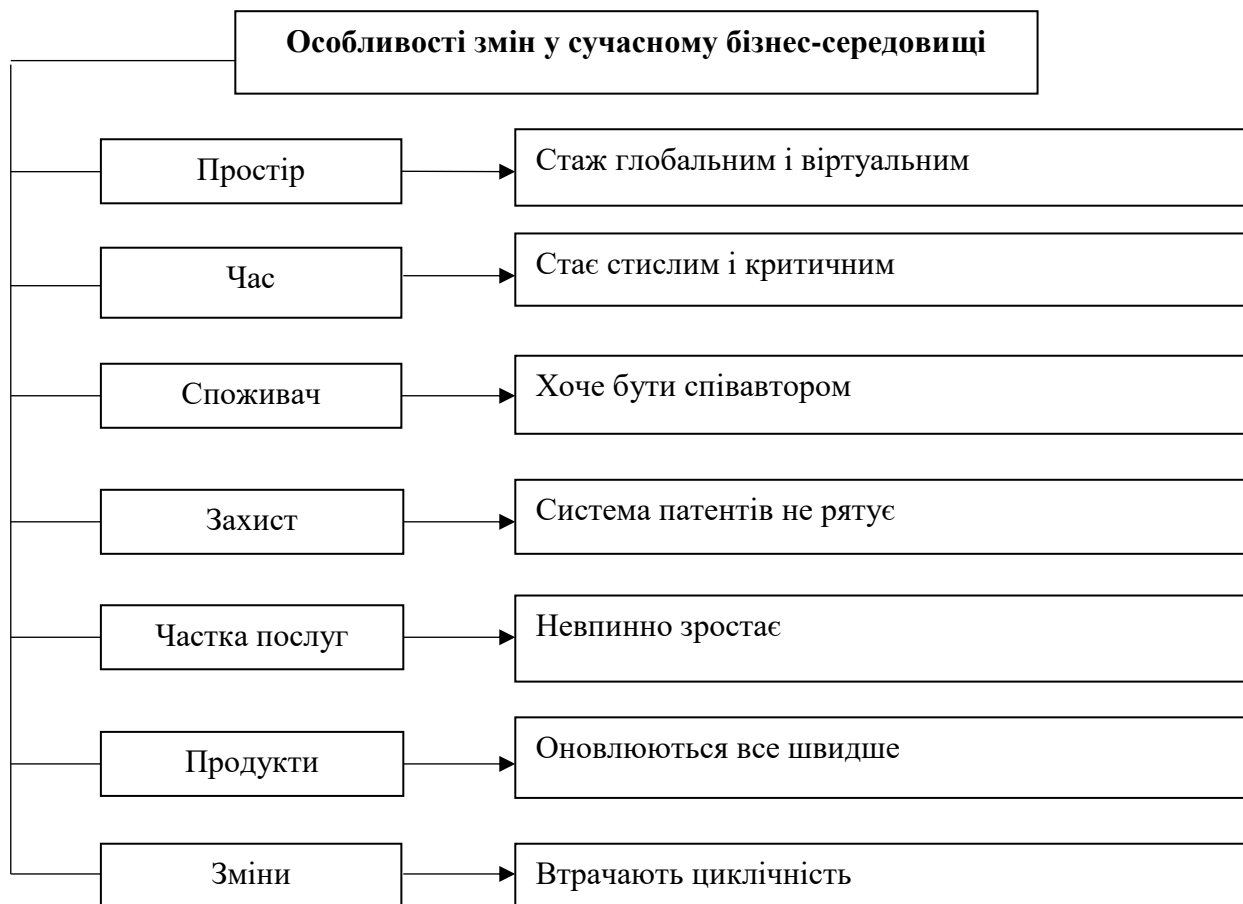
1. Організаційне забезпечення реалізації стратегії підприємства

Після вибору стратегію необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями.

Розроблена стратегія має бути перетворена в конкретні дії, а потім у результати.

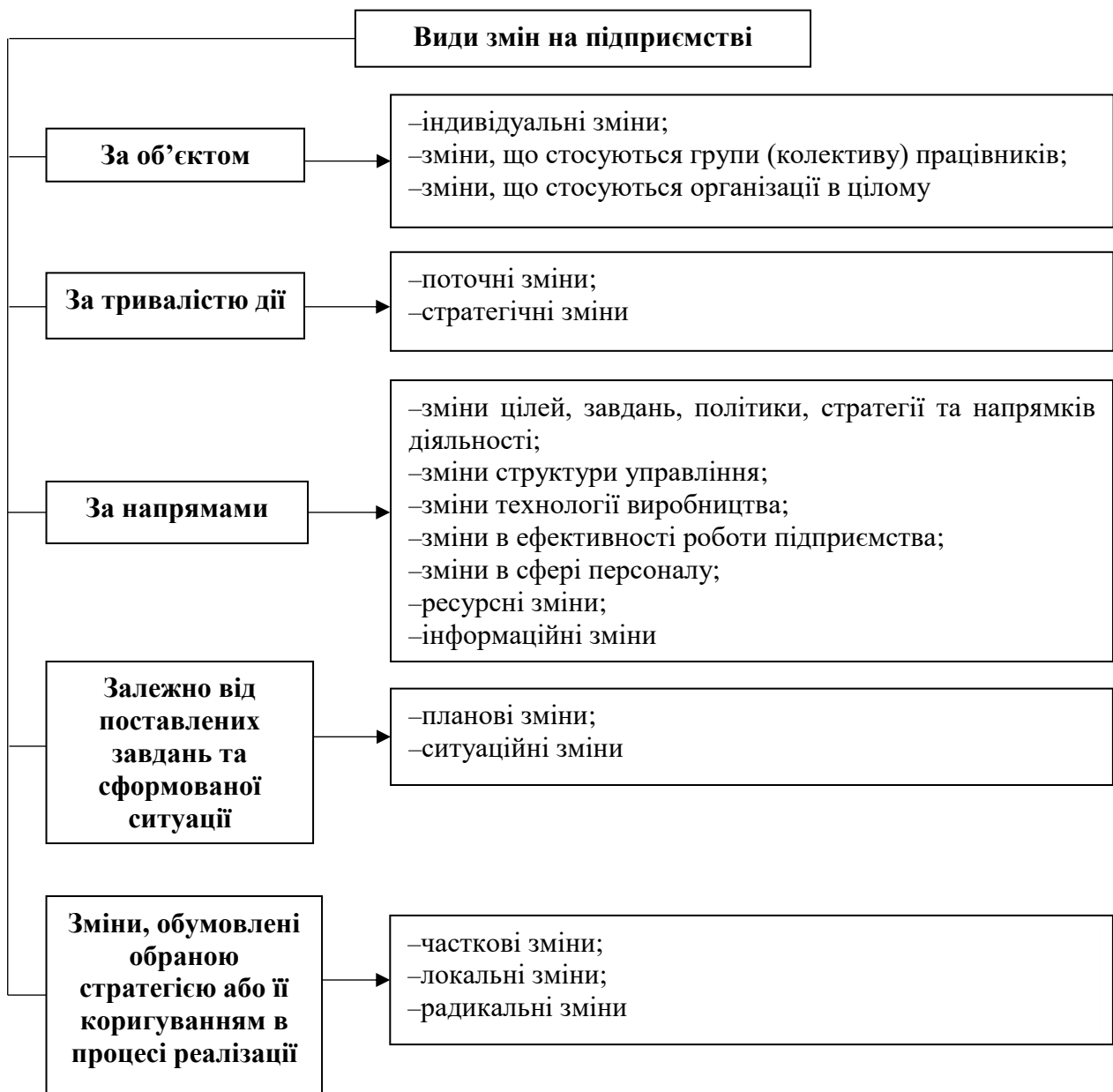
Реалізація стратегії можлива лише при встановленні відповідності між обраною стратегією і станом підприємства, всіх елементів його внутрішнього середовища.

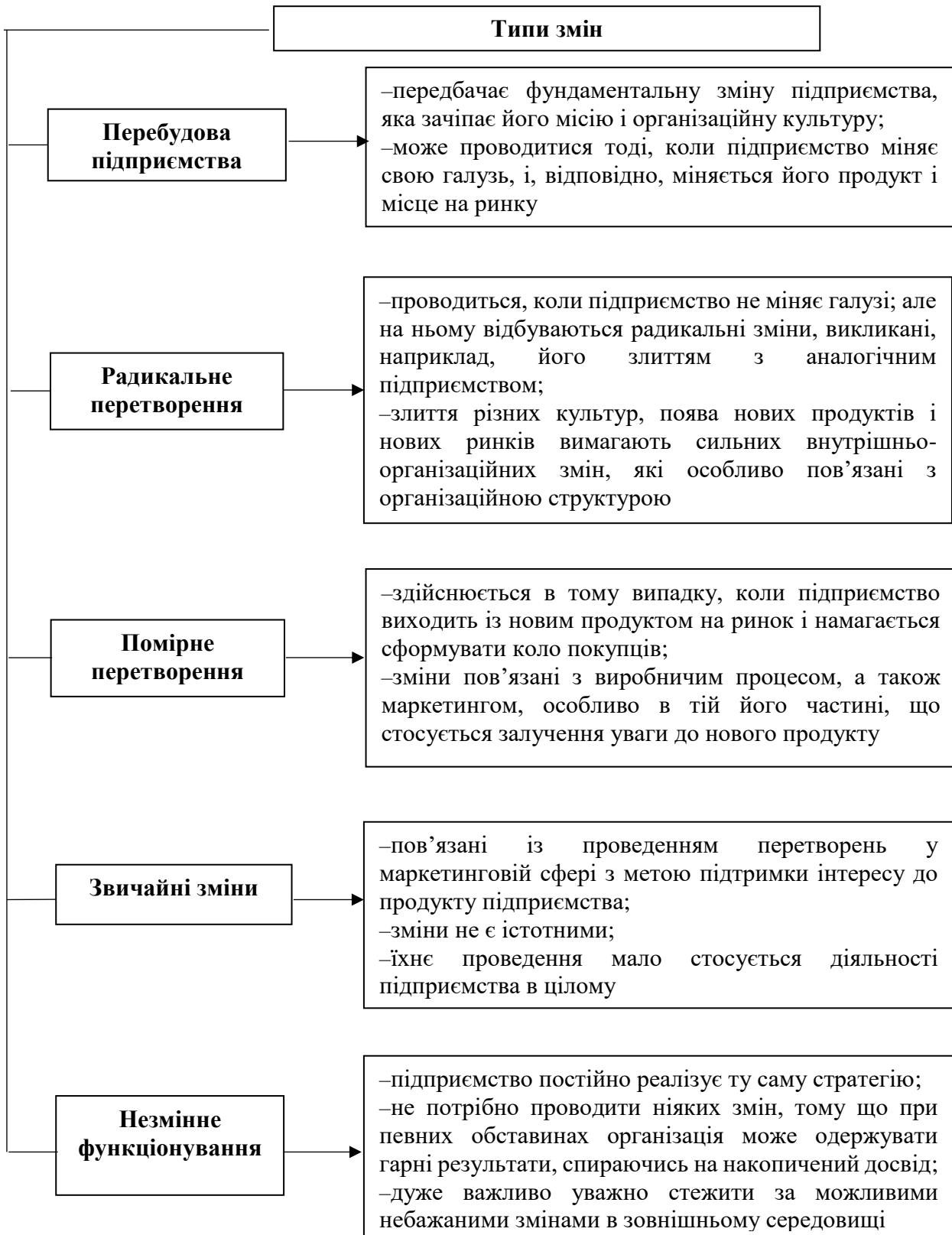
Встановлення відповідності пов'язане із численними змінами стану елементів.



Причини змін на підприємстві

| Внутрішні | Зовнішні |
|---|---|
| Швидке перепрофілювання | Погіршення економічної ситуації |
| Наявність організаційної кризи | Жорстке державне регулювання |
| Застарілість продукту (технології) | Погіршення соціально-культурних компонентів |
| Зміна системи цінностей і норм поведінки персоналу | Зміни законів та інших регуляторів |
| Зниження продуктивності | Зростання рівня конкуренції |
| Невдачі у проведенні попередніх перетворень | Зниження купівельної спроможності населення |
| Усвідомлення необхідності змін | Ускладнення міжнародних відносин |
| Зростання невдоволення співробітників існуючим станом | Посилення міграційних процесів |
| Падіння показників ефективності підприємства | Швидкість виникнення та впровадження нових технологій |





Рівні стратегічних змін на підприємстві

| Рівні змін | Галузь | Підприємство | Продукція | Ринок |
|---|---------|--------------|-----------|-----------|
| Стратегія, що продовжується (незмінне функціонування) | Та сама | Те саме | Та сама | Той самий |
| Рутинні стратегічні зміни (звичайні) | Та сама | Те саме | Та сама | Новий |
| Обмежені стратегічні зміни (помірне перетворення) | Та сама | Те саме | Нова | Новий |
| Радикальні стратегічні зміни | Та сама | Нове | Нова | Новий |
| Зміна напрямку руху (перебудова) | Нова | Нове | Нова | Новий |

Триступенева модель змін Курта Левіна



Етапи впровадження змін на підприємстві за Куртом Левіном

| Назва етапу | Зміст |
|--------------|---|
| Розмороження | Створення відчуття дискомфорту, усвідомлення невідворотності змін. Створення перспективи, тобто чіткої та зрозумілої картини майбутнього. |
| Рух | Підготовка зміни, що припускає залучення суб'єктів змін у процес розробки «переходу» із одного стану в інший шляхом інформування, проведення консультацій, семінарів і т.д. Боротьба з опором змінам. |
| Замороження | Фіксування нового стану підприємства. |

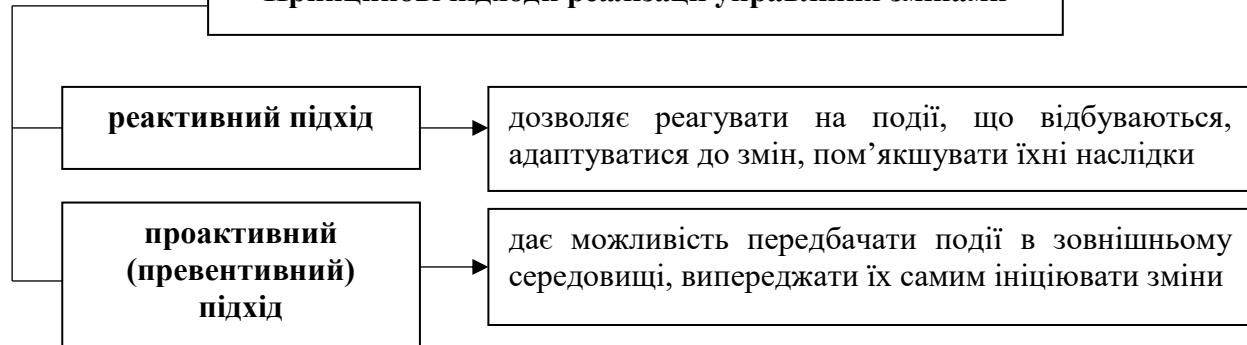
Класифікація змін фахівців Гарвардської бізнес-школи

| Тип зміни | Зміст етапу |
|-----------------|---|
| Розвивальна | Удосконалення того, що є. |
| Перехідна | Упровадження нового відомого стану. Управління переходом упродовж визначеного періоду часу. |
| Трансформаційна | Поява нового стану, невідомого доти, доки не почнуть вимальовуватись його контури з руїн хаотичної смерті старого. Важко контролювати період часу, за який це відбувається. |

Управління змінами

процес постійного коригування напрямків діяльності підприємства, оновлення його структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються

Принципові підходи реалізації управління змінами



Етапи процесу управління змінами

- визначення необхідності та цілей змін;
- вибір тактики проведення змін;
- визначення можливості реалізації змін;
- створення умов для здійснення змін;
- визначення підрозділів та осіб, які будуть проводити зміни;
- вибір методу проведення змін;
- здійснення (впровадження) змін;
- оцінювання результатів змін на підприємстві

Технології управління змінами

- планування змін;
- організація колективів працівників та окремих виконавців – учасників змін (створення команди змін, забезпечення підтримки змін);
- формування системи мотивування працівників – учасників змін;
- контролювання результатів змін;
- регулювання відхилень та недоліків, виявлених у процесі реалізації змін на підприємстві;
- комунікація учасників змін;
- навчання персоналу матеріальним і соціальним технологіям, що дозволяють ефективно здійснити зміни

Етапи діяльності вищого керівництва на стадії реалізації стратегії

- поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій;
- ухвалення рішення щодо ефективного використання ресурсів, якими володіє підприємство;
- ухвалення рішення з приводу організаційної структури;
- проведення необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії;
- перегляд плану реалізації стратегії, якщо цього вимагають нові обставини

Структура підприємства

сукупність способів, завдяки яким процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім вони координуються

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

- географічне розташування підприємства;
- динаміка зовнішнього середовища;
- розмір підприємства та ступінь різноманітності його діяльності;
- стадія, що реалізується підприємством;
- технології;
- відношення до підприємства керівників та співробітників

Типи організаційних структур управління

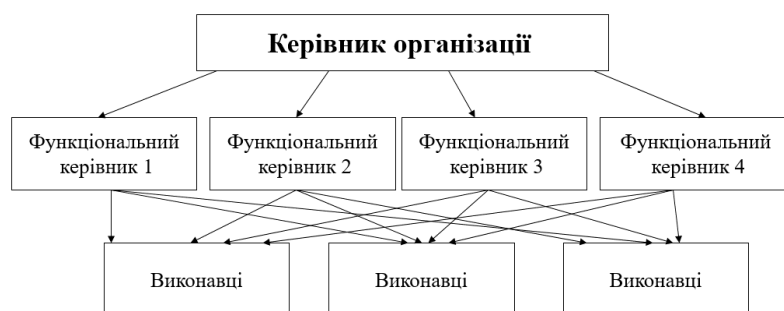
Лінійна структура

–тип організаційної структури управління, який передбачає тільки одноканальні взаємодії між її елементами;
 –організація ділиться на підрозділи, які безпосередньо підпорядковані головній ланці;
 –кожна ланка виконує всі функції керівництва виробничим процесом



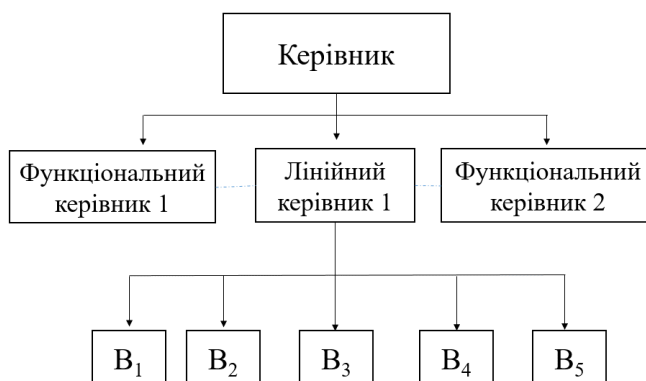
Функціональна структура

–кожна ланка виконує певну управлінську функцію;
 –передбачає розмежування функцій управління виробництвом, персоналом, фінансами, збутом, інвестиціями, науковими розробками



Лінійно-функціональна структура

функціональні органи будуються за лінійним принципом, а їх керівники входять в систему лінійного управління підприємством (виробництво, постачання, збут, бухгалтерія, фінанси)

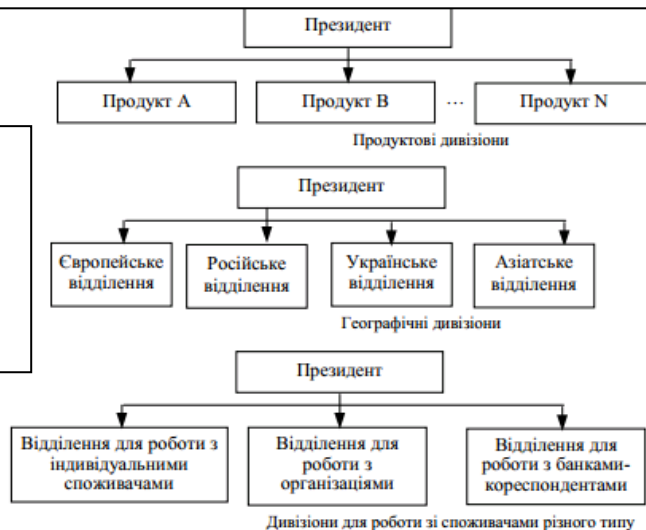


Дивізіональна структура

–кожний виробничий підрозділ корпорації має свою власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує його автономне існування;
 –тільки деякі стратегічні функції централізовані на рівні адміністрації всієї корпорації;
 –навколо певного виробництва формується автономна організаційна спільність

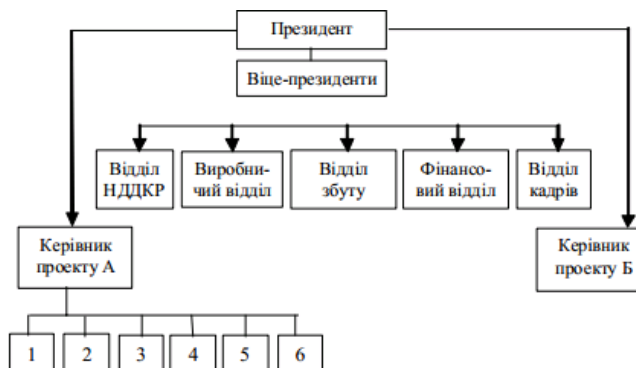
Способи групування виробничих підрозділів:

- продуктовий;
- за групами споживачів;
- за місцем перебування



Проектна організаційна структура

–поряд з лінійними керівниками підприємства й функціональним апаратом управління, виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки – проектні групи;
 –групи формуються з фахівців постійних функціональних відділів; лише тимчасово підпорядковані керівникові проекту, після завершення робіт повертаються до своїх функціональних обов'язків;
 –керівник проекту є лінійним керівником відносно фахівців, одночасно виступаючи функціональним керівником відносно виробничих підрозділів підприємства, що забезпечує реалізацію проекту

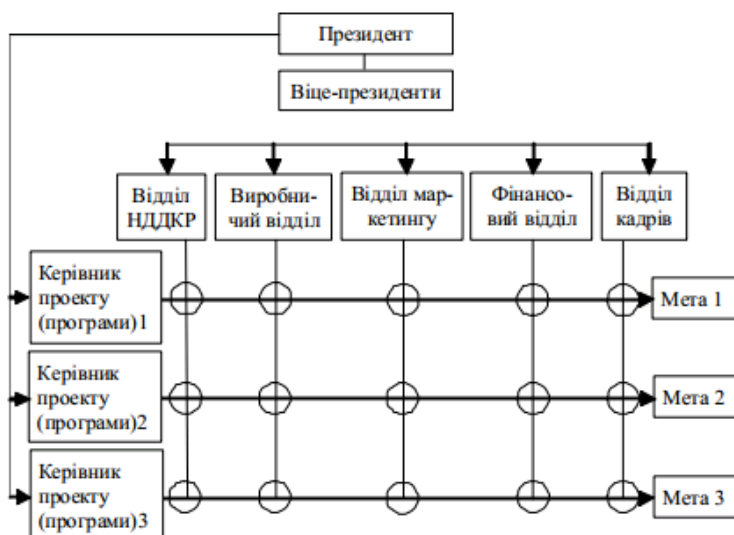


Проектна структура (фрагмент), побудована за лінійно-програмним принципом
 1 — адміністративна група; 2 — група по кадрам; 3 — фінансова група; 4 — група зв'язку із замовником; 5 — інженерно-конструкторська група; 6 — виробнича група

Матрична структура

подвійна структура (матриця), що представляє собою гратчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців

- накладення проектної структури на постійну для підприємства функціональну структуру (найчастіше);
- поступова модифікація дивізійної структури;
- результат накладення функціональної структури на дивізійну

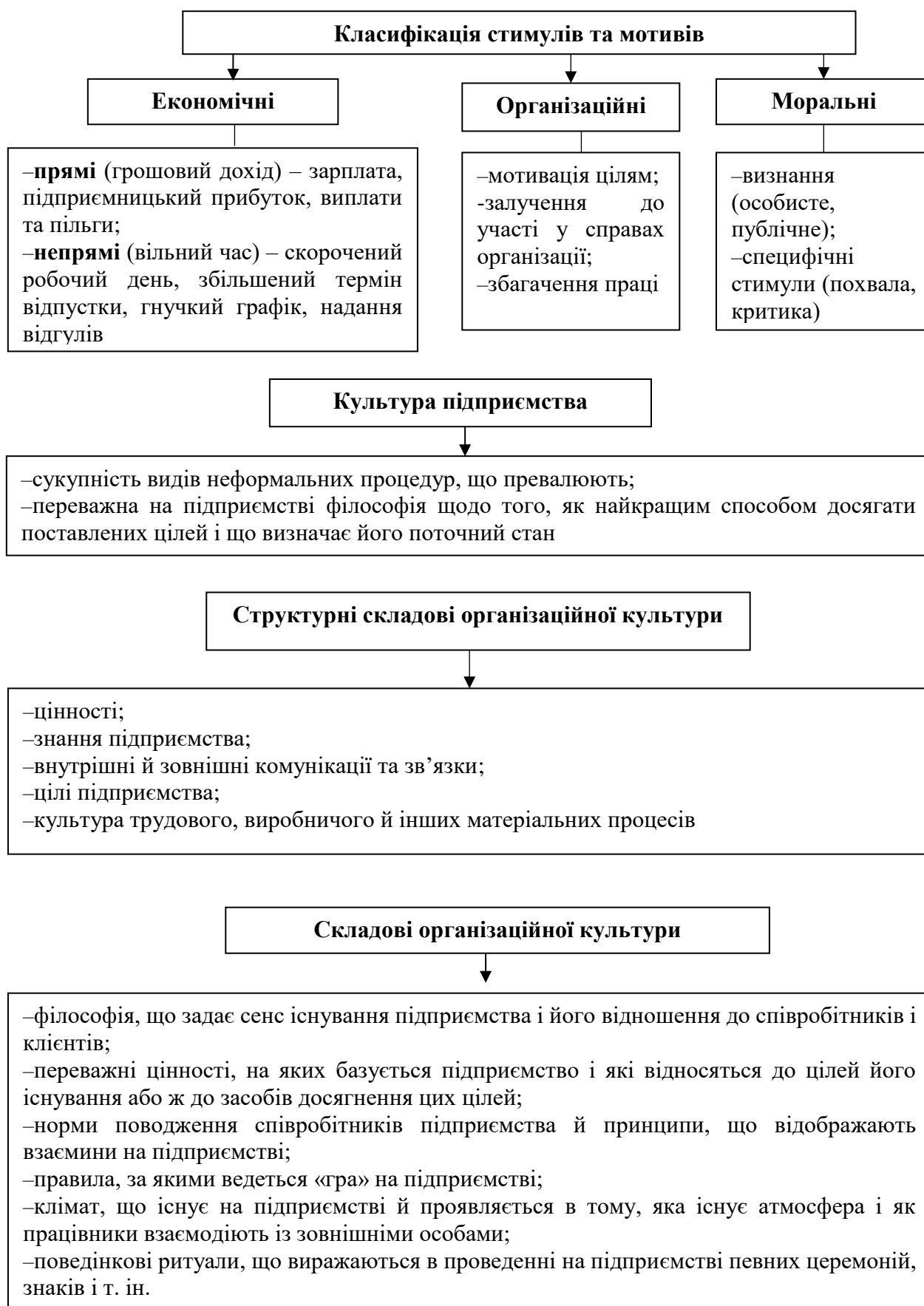


Види матричних структур управління

- керівник проекту взаємодіє із двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, які підпорядковуються йому на тимчасовій основі і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб;
- керівникові проекту можуть підпорядковуватися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів

Мотивація

вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей



2. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії підприємства

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

–сукупність вихідної інформації різного характеру, що призначена для прийняття рішень у сфері підприємництва;
 –система, яка об'єднує усі інші елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей

Мета інформаційного забезпечення стратегічного управління

збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогностною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу, при формуванні стратегічних рішень

Різновиди вихідної інформації

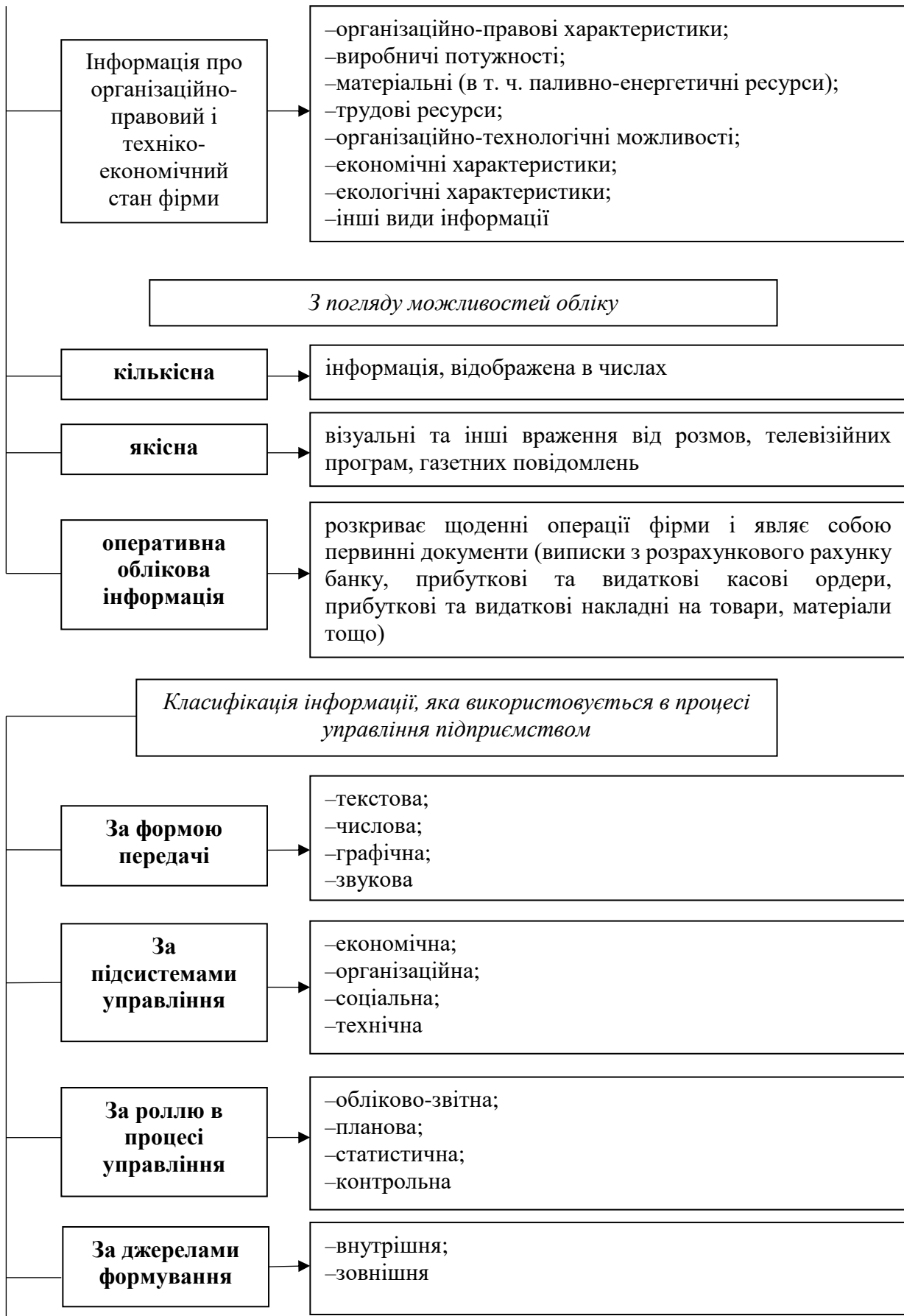
Інформація про стан зовнішнього середовища

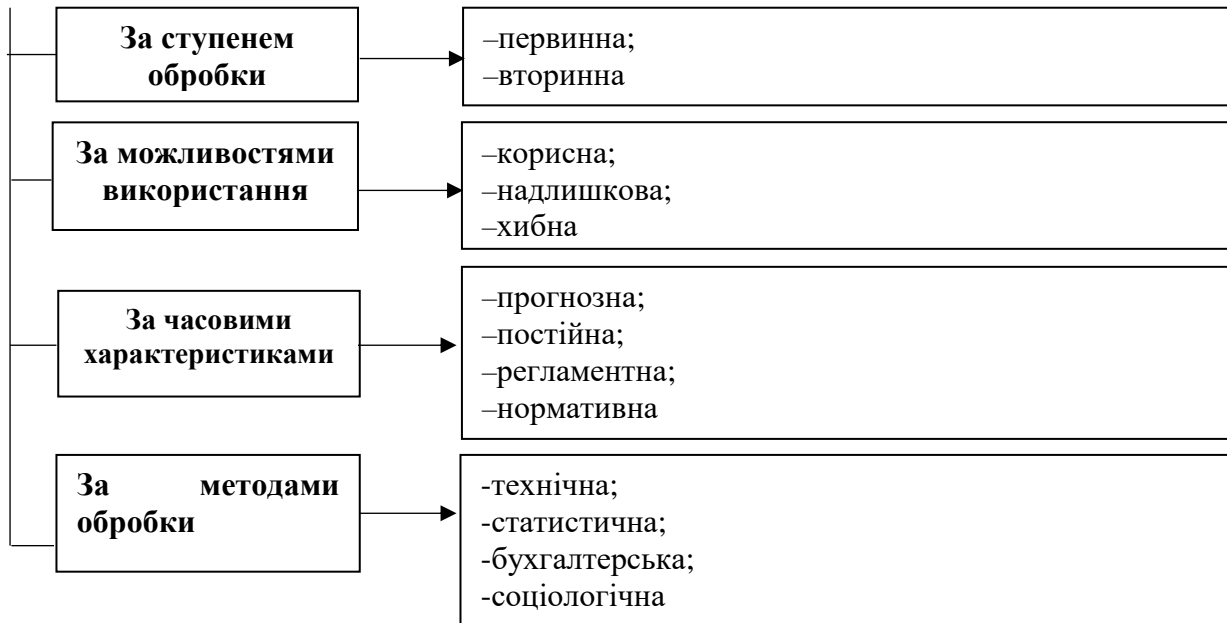
Інформація про
ринкову
кон'юнктуру
підприємства

- характеристика ринку;
- характеристика товару і можливості його збуту;
- рівень конкуренції;
- рівень цін;
- можливості залучення коштів;
- фінансові характеристики;
- можливості ресурсозабезпечення;
- інші види

Інформація про
регулювання
діяльності
підприємства
владними
структурами
держави

- система оподаткування;
- система ціноутворення;
- система держзамовлень і держінвестицій;
- система регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- система антимонопольного регулювання;
- система регулювання праці та заробітної плати;
- система захисту прав споживачів;
- система захисту навколишнього середовища;
- інші види регулювання





Особливості стратегічної інформації

зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень

- орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності;
- прогнозний характер результатів обробки інформації;
- велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників;
- міжфункціональний характер інформації

Основні групи користувачів інформації



База стратегічних даних

- стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства;
- використовується для оцінки потокового становища, для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень;
- міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив

Структура БСД підприємства

- про сильні та слабкі сторони підприємства;
- про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі;
- про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі;
- про стан економіки взагалі;
- про ситуацію на суміжних ринках тощо

Інформаційна система стратегічного управління

дає змогу:

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- надавати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відстежити події в зовнішньому середовищі

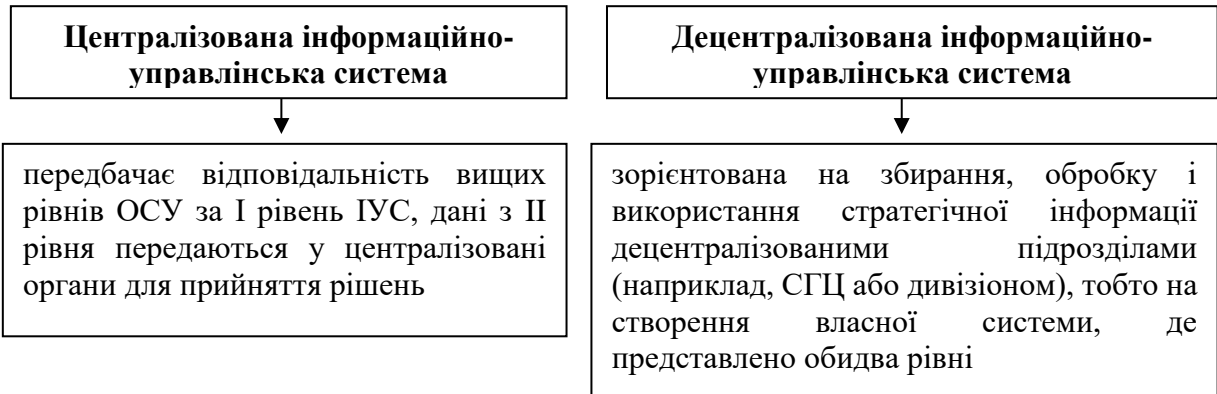
Інформаційні системи в стратегічному управлінні

I рівень

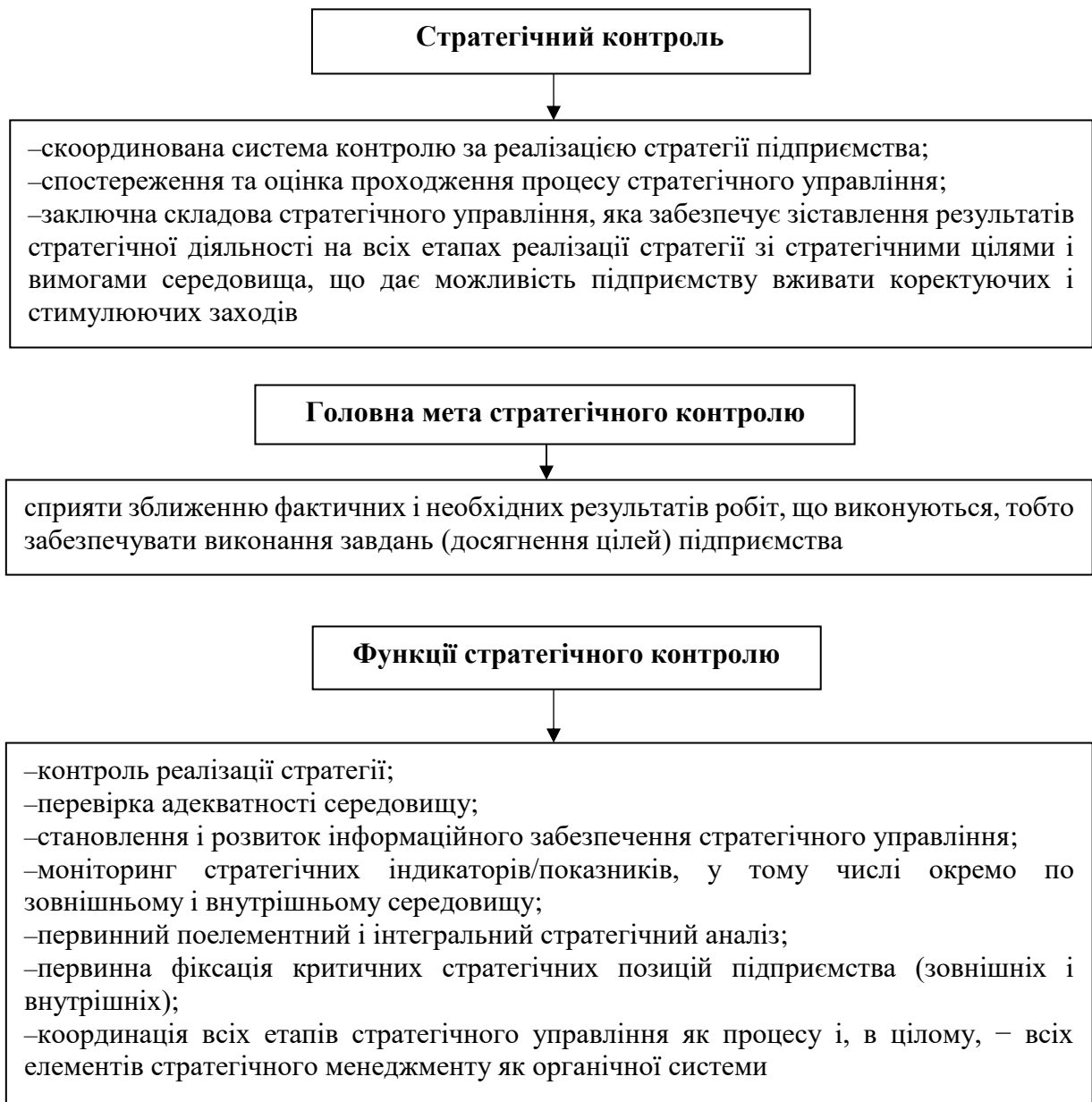
підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації

II рівень

підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках



3. Стратегічний контроль в управлінні підприємством



Основні завдання стратегічного контролю

- встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії й визначення для них рівня витрат;
- відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансування стратегічних заходів;
- проведення оцінки окупності витрат у кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції;
- виявити проблеми та скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу;
- визначити, який саме напрям діяльності підприємства об'єктивно найбільш сприяє досягненню загальної мети

Об'єкти контролю

- хід виконання заходів стратегічного плану: строки, витрати, якість;
- зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі та місія

Підсистеми контролю

- технологічні процеси;
- якість продукції та праці;
- дотримання діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- виконання окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;
- виконання рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;
- дотримання встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо

Стратегічний контроль

- базується на ймовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати;
- необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3-6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін.;
- є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Чим ґрунтовнішими будуть ці елементи, тим більше підстав вважати, що поставлені цілі будуть досягнуті

Основні етапи стратегічного контролю

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок (формування системи параметрів, які контролюються);
- 3) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) проведення контрольної оцінки (порівняння досягнутих параметрів робіт із встановленими стандартами та нормами);
- 5) прийняття рішень за результатами контролю (вжиття корегувальних заходів, у тому числі, перехід до альтернативних варіантів планів проектів, програм)

Стандарти чи нормативи

кількісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників

- витрат грошей та часу
- цінові
- доходні
- програмні (техніко-економічні)
- фізичні (для виробів та технологічних процесів)
- поведінкові тощо
- стратегічні цілі та планові параметри стратегій (встановлюються певні інтервальні значення для нормативів (min і max))

«Контрольні точки»

такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, змусити їх розробляти корегуючі дії (чи змінювати нормативи)

Проведення контрольної оцінки

- відбувається зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства в різних сферах із установленими контрольними стандартами;
- з'ясовують, наскільки фактично досягнуті результати діяльності підприємства відповідають запланованим;
- доцільно визначити і провести оцінку масштабу відхилення від контрольних стандартів

Витрати на систему контролю

- витрати часу, що витрачається менеджерами та іншими працівниками на збір, передачу й аналіз інформації;
- витрати на устаткування, що використовується для здійснення контролю;
- витрати на зберігання, передачу й пошук інформації, пов'язаної із здійсненням контролю



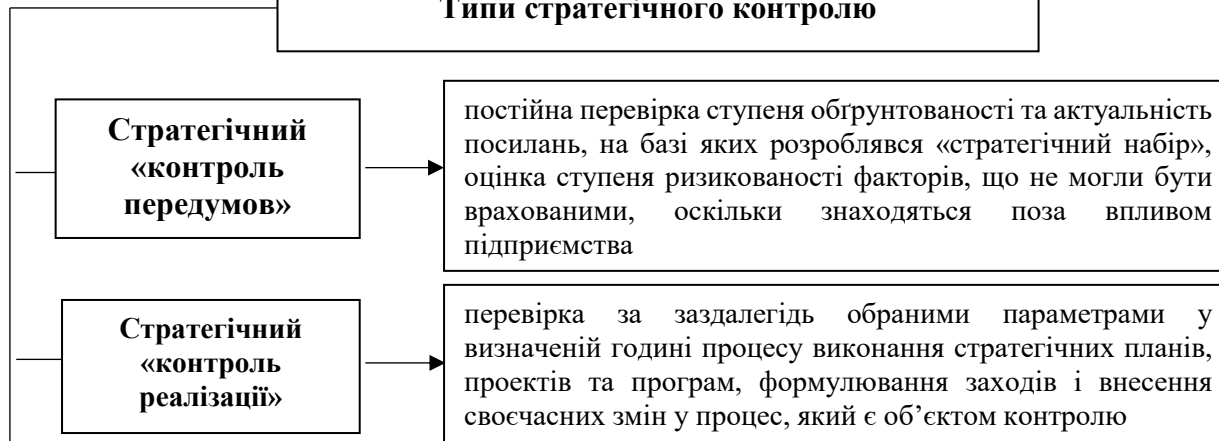
Властивості стратегічного контролю як управлінської діяльності

- всеосяжність та об'єктивність;
- стратегічна спрямованість (стратегічний контроль – засіб досягнення цілей);
- безперервність та регулярність планового характеру;
- гнучкість (не заважати виконанню основної роботи);
- відповідність змісту тих робіт, які контролюються, перевірка не лише кількості і терміну, але й якості роботи;
- зрозумілість для тих, кого контролюють і перевіряють;
- своєчасність (щоб можна було скорегувати процеси, що відбуваються);
- економічність (витрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю);
- дієвість (не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями)

Обладнання, що використовується для контрольних операцій

- журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи);
- автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади тощо);
- комбіновані системи контролю (машино-ручні)

Типи стратегічного контролю



«Стратегічний нагляд»



об'єднує обидва взаємодоповнюючі типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління, не має жорсткого переліку об'єктів

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролю

| Тип / ознаки | Стратегічний контроль | Оперативний контроль |
|-----------------------|--|---|
| Орієнтація | Зовнішнє середовище та підприємство | Підприємство: економічна ефективність і рентабельність виробництва |
| Рівень управління | Стратегічне управління | Тактичне і оперативне управління |
| Цілі | Забезпечення виживання. Проведення антикризової політики. Потенціал успіху | Забезпечення прибутковості та ліквідності |
| Головні завдання | 1. Участь у встановлення якісних та кількісних цілей підприємства | 1. Керівництво при плануванні та розробленні бюджету (поточне та оперативне планування) |
| | 2. Відповідальність за стратегічне планування | 2. Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного управління |
| | 3. Розроблення альтернативних стратегій | 3. Визначення усієї сукупності підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень |
| | 4. Визначення «критичних» зовнішніх і внутрішніх умов, покладених в основу стратегічних планів | 4. Оперативний аналіз відхилень |
| | 5. Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць | 5. Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів |
| | 6. Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей | 6. Мотивація і створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень |
| | 7. Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень | 7. Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій) |
| | 8. Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів | |
| | 9. Мотивація і створення інформаційних систем для прийняття управлінських рішень | |
| | 10. Визначення нових можливостей на основі SWOT-аналізу та внесення коректив у стратегічні плани | |
| Методи та інструменти | Аналіз ринку (аналіз конкурентів; життєвий цикл конкурентної переваги фірми; аналіз кривої успіху; аналіз системи рішень) | Управління за сумами покриття; граничні величини; оцінки економічної ефективності |
| Оцінки, розміри | Шанси, ризики, сильні і слабкі сторони | Дохід/витрати результати/дохід |

4. Бенчмаркінг як метод оцінки стратегії

Бенчмаркінг

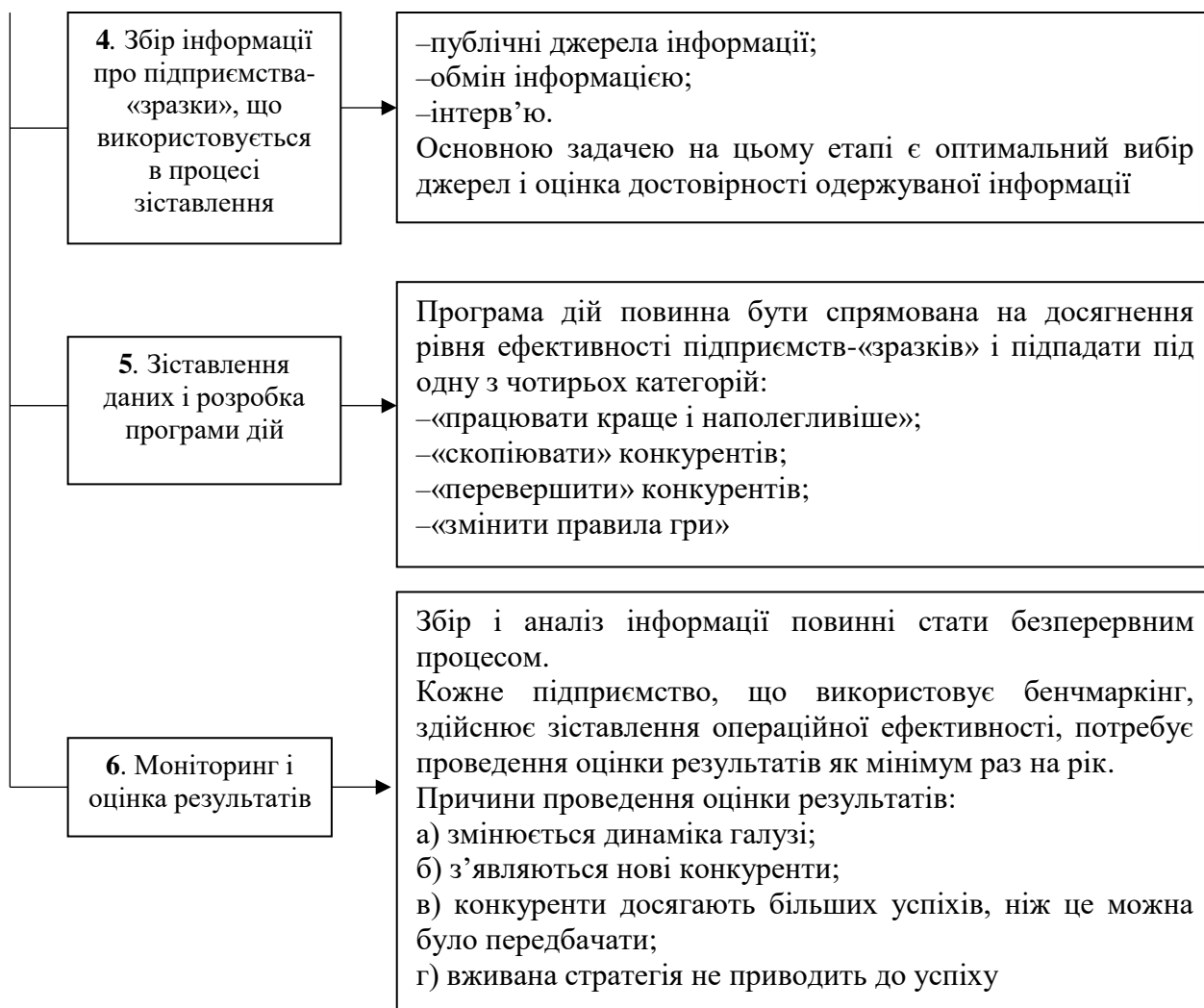
–методика зіставлення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства і підприємства, що є лідером в даній галузі;
–процедура полягає в пошуку фірми-зразка, оцінці розриву з нею в ефективності функціонування і розробці програми дій для усунення розриву

Переваги бенчмаркінгу

–застосування дозволяє встановлювати мету, що відповідає рівню розвитку найуспішніших конкурентів;
–стимулює керівництво до досягнення більш високих показників ефективності функціонування компанії;
–робить більш достовірною оцінку внеску окремих підрозділів в досягнення наміченої мети;
–змінює культуру підприємства, орієнтуючи його на зовнішнє оточення

Методика бенчмаркінгу





Список використаних та рекомендованих джерел

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2011. 440 с.
3. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навчально-методичний посібник) / укл. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/30554/1/НМК%20СУ%20Толубяк%20В.С..pdf>
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5911/1/6125_IR.pdf
5. Сак Т. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 132 с.
6. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс: Навч. посібник / О.В.Востряков, О.М.Гребешкова. К.: КНЕУ, 2014. 211 с.
7. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
8. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М.Задорожна та ін.; за заг. ред. М.П.Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2016. 374 с.
9. Стратегія підприємства: тексти лекцій для студ. галузі знань Економіка і підприємництво; напр. підг. 6.030504 Економіка підприємства; всіх форм навч. / укл.: О.В.Мініна; Каф. ТтаПЕ. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 106 с.
10. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
11. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/StrategicManagment.pdf>
12. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с. URL: https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5254/1/2019.2_поз.120.pdf
13. Ansoff H.I. et al. Implanting Strategic Management. 3rd ed. Springer, 2019. 592 p. URL: <https://www.twirpx.com/file/2745013/>
14. Thompson A, Strickland III A.J. Crafting and Executing Strategy. The Quest For Competetive Advantage: Concepts. 21st ed. McGraw-Hill Higher Education, 2017. 449 p. URL: <https://www.twirpx.com/file/2153929/>