

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Конспект лекцій

Частина 2

Харків - 2015

Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч.2. – 66 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методичні основи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах нестабільного зовнішнього середовища та жорсткої конкурентної боротьби. Конспект лекцій складається із чотирьох частин.

Друга частина розкриває концепцію стратегічного вибору, де детально висвітлено методи стратегічних альтернатив, особливості застосування матричних моделей у портфельному аналізі, етапи портфельного аналізу та експертні методи в стратегічному виборі.

Висвітлено концепцію ресурсно-компетенційної бази стратегічних змін, особливу увагу приділено суті та особливостям економічних ресурсів, ролі ресурсів у бізнесі та системі управління ресурсами.

Розкриті теоретичні основи когнітивності, як передумов стратегічного розвитку, визначено особливості середовища підприємства як об'єкта стратегічного аналізу, розкрито особливості внутрішнього середовища підприємства та окреслено зміст стратегічного аналізу середовища підприємства, а також методику проведення аналізу можливостей і загроз.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» та «Фінанси» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» всіх форм навчання.

Іл. 9, табл. 7, бібліогр.: 10 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 15 вересня 2014 р., протокол № 2.

Рецензент

доц. Н.В. Якименко

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальний за випуск Токмакова І.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 23.09.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Тема 3

Стратегічний вибір

Зміст

3.1 Стратегічний вибір.

3.2 Застосування матричних моделей у портфельному аналізі.

3.3 Експертні методи в стратегічному виборі.

3.1 Стратегічний вибір

Інструментом оціночного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні й матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

Методи вибору стратегічних альтернатив

Методи аналізу альтернатив на бізнес-рівні

Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, є такі: модель "крива досвіду", модель "життєвий цикл попиту", метод PIMS, модель "товар — ринок", модель М.Портера тощо.

Модель «крива досвіду» дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії.

Модель "крива досвіду" ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які вимірюються в стабільних грошових одиницях, зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції. Це твердження вимагає певних уточнень: термін «досвід» відповідає сумарній кількості вироблених одиниць товару, а не років, протягом яких він випускається; 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.

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією таких чинників:

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

Розрахувати плановий рівень витрат можна за формулою

$$C_n = C_b * \left(\frac{P_n}{P_b} \right)^{-\varepsilon}, \quad (3.1)$$

де C_n , C_b — витрати на одиницю продукції відповідно планового та базового періодів;

P_n , P_b — сумарний випуск продукції відповідно планового та базового періодів;

ε — константа, яка характеризує еластичність витрат на одиницю продукції.

На практиці прийнято враховувати подвоєння сумарного випуску продукції, тобто співвідношення між очікуваним досвідом P_n і базовим досвідом P_b дорівнює 2, звідси

$$\lambda = \frac{C_n}{C_b} = 2^{-\varepsilon}. \quad (3.2)$$

Величину позначають буквою λ і називають нахилом «кривої досвіду», значення якого характеризує рівень зниження витрат порівняно з початковим значенням.

Наведемо значення нахилу "кривої досвіду" для різних значень еластичності витрат (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Значення нахилу "кривої досвіду" для різних значень еластичності витрат

<i>A</i>	1,00	0,95	0,9	0,85	0,8	0,75	0,7
<i>E</i>	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,450	0,515

Наприклад, собівартість першої одиниці товару становить 100 грн, другої — 70 грн, тобто внаслідок подвоєння випуску собівартість знизилася на 30 %. Якщо для четвертої одиниці собівартість становитиме 49 грн, а для восьмої — 34,3 грн, то темп зниження витрат при подвоєнні випуску дорівнюватиме 30 %, а нахил "кривої досвіду" відповідно — 0,7, що відповідає еластичності витрат 0,515 (рисунок 3.1).

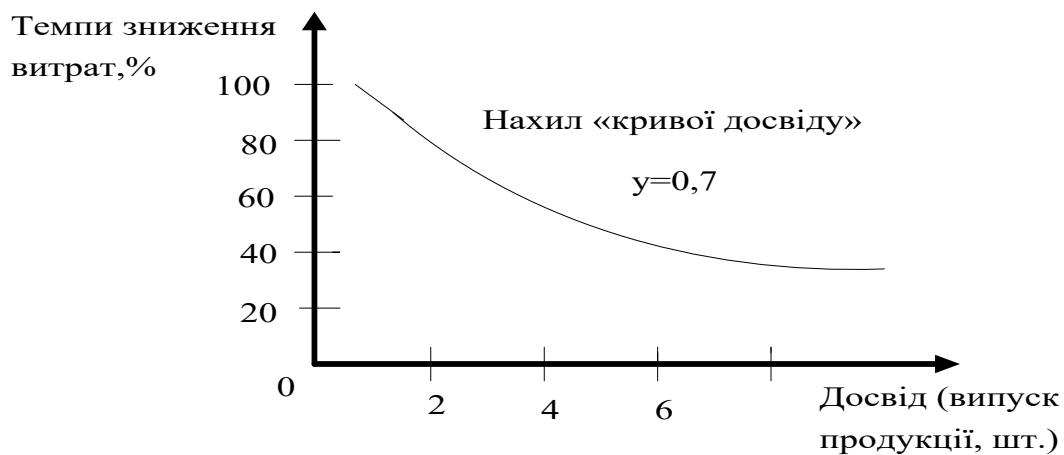


Рисунок 3.1 – Крива досвіду

Як свідчить практика, значення нахилу "кривої досвіду" найчастіше перебуває в межах 70-80 %, хоч істотно залежить від галузі.

Таким чином, закономірність досвіду пояснює виникнення у виробників, які діють на тому ж ринку і використовують аналогічну технологію, конкурентної переваги у витратах на одиницю продукції. Підприємство, що виробило більшу кількість продукції, матиме нижчі витрати виробництва і зростатиме швидше від конкурентів, забезпечуючи собі розширення частки ринку. При цьому обґрунтованим є встановлення ціни на рівні її майбутнього зниження.

Наприклад, підприємство володіє 6 % ринку, середньорічний темп його зростання становить 8 %, а лідера –

24 %. Щоб наздогнати його, підприємство має забезпечувати рівень зростання 24% протягом дев'яти років, за умови, що лідер збереже попередні темпи. За цей час підприємство має зростати втричі швидше, ніж лідер, і збільшити свої потужності та обсяги продажу на 640 %.

Отже, перш ніж визначити напрям розвитку, слід провести детальний аналіз з урахуванням часу та інвестицій, необхідних для досягнення мети. Цю модель не можна вважати універсальною, бо вона має певні обмеження у використанні. Найдоцільніше застосовувати її для великих підприємств, які володіють перевагами у витратах і мають значний "ефект досвіду". Водночас ця модель є малоефективною, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку (нижча вартість ресурсів, постійне впровадження нововведень). При незаперечній перевазі лідера на ринку підприємство може вибрати стратегію диференціації: представити на ринок товар з вищою ціною, але особливими властивостями, або реалізувати стратегію технологічної інновації, яка передбачає більшу крутизну "кривої досвіду", нейтралізуючи цим перевагу лідера у витратах.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної частки ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно з тією ж кривою, зниження собівартості продукції, а отже, зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти частку ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель «життєвого циклу попиту», як і попередня модель, теж враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), згідно з якою життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожна з яких відповідає певному рівню збуту, прибутку та іншим

маркетинговим показникам.

ЖЦТ (рисунок 3.2) має такі фази: впровадження (В), зростання (Р), зрілість (З) і спад (С).

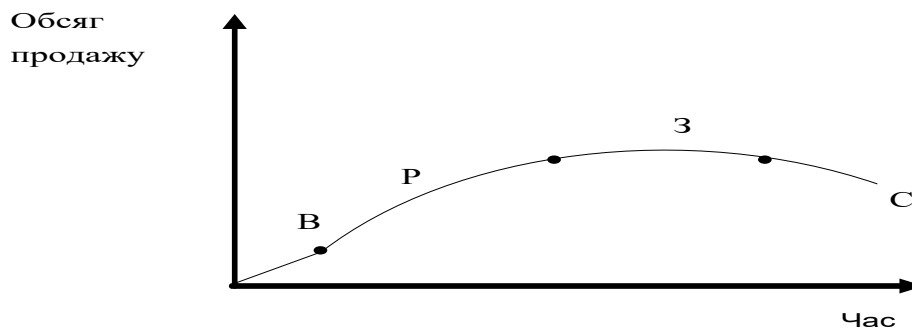


Рисунок 3.2 – Крива зростання Гомпарта

Характеристику кожної фази життєвого циклу попиту (ЖЦП) подано в таблиці 3.2.

Як бачимо з таблиці 3.2, у кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, що з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії.

Концепція ЖЦП переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Моделі кривої досвіду і ЖЦП є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємства.

Модель «продукт-ринок» базується на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця "продукт — ринок"

	Тип товару
--	------------

Тип ринку	освоєний	новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

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.

Ця 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.

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 прихованої потреби (реклама, пропонування зразків, зниження ціни).

Стратегія розроблення нового продукту (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих (традиційних для підприємства) ринках: впровадження нових товарів, квазінових, нових тільки для підприємства.

Стратегія розширення ринку (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами. Можливі заходи: збут на нових підприємствах ринку (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту; пристосування 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.

Модель І. Ансоффа розвинув німецький дослідник Дерик Абель, який запропонував визначити сферу бізнесу в трьох вимірах (рисунок 3.3): групи покупців, що обслуговуються (хто?); потреби покупців (що?); технологія, що використовується при розроблені і виготовлені продукту (як?).

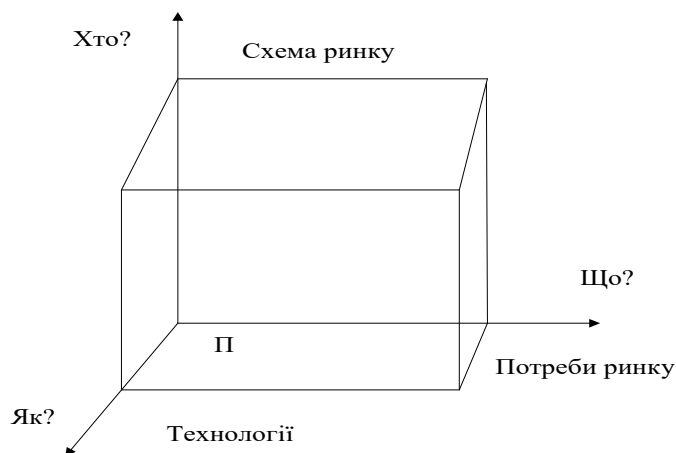


Рисунок 3.3 – Тривимірна модель Д. Абеля для вибору бізнесу

Новизна моделі Д. Абеля (рисунок 3.3) полягає у тому, що порівняно з І.Ансоффом він пропонує додатковий (третій) чинник для визначення бізнесу – технологію. Спочатку на схемі з'ясовують становище початкового бізнесу (П). Потім, 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 по всіх трьох осях є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СОБ).

Метод PIMS (англ. ProfitImpactofMarketingStrategy) 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.

Висновки та рекомендації, які отримують унаслідок використання цього методу, придатні для прийняття управлінських рішень про розподіл капіталовкладень, матеріальних і трудових ресурсів, аналізу результатів діяльності організацій та оцінки перспектив її розвитку. Практично для кожного конкретного підприємства будь-які зміни в кількісних оцінках цих параметрів (чинників), а також будь-яка їхня лінійна комбінація інтерпретуються PIMS як стратегія розвитку.

Основою цієї моделі є теоретичне судження, підтвержене емпіричними дослідженнями про те, що ефективність функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, розміру, особливостей продукції, географічного розташування, визначається загальними для всіх виробництв чинниками. Вважають, що база даних PIMS містить інформацію приблизно про три тисячі самостійних підрозділів декількох сотень корпорацій США, Канади, Західної Європи, для кожного з яких зібрана інформація приблизно за 450 показниками. Аналізуючи інформацію про їхнє функціонування, визначили 37 чинників, які приблизно на 80% пояснюють розбіжності в показниках ефективності підприємств. Найістотнішими серед них є вертикальна інтеграція, капіталомісткість, відносна якість продукції, продуктивність праці, частка ринку, інноваційна діяльність тощо.

Вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати діяльності підприємств, які функціонують в умовах стабільного ринку і, навпаки, при дестабілізації ринку (високих темпах зростання чи скорочення) підприємства з більш розвинутою вертикальною інтеграцією є менш ефективними.

Підприємства, які відрізняються вищою капіталомісткістю, мають за інших рівних умов нижчий рівень рентабельності й

прибутку, ніж менш капіталомісткі виробництва.

Відносна якість продукції визначається порівнянням продукції конкретного виробника та його конкурентів. Кращі фінансові результати отримують підприємства, якість продукції яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція конкурентів.

Підприємства, які досягли вищої продуктивності праці за інших рівних умов, мають вищу рентабельність. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не вимагає додаткових капіталовкладень.

Частка ринку є індикатором конкурентних переваг підприємства. Займаючи більшу частку ринку, підприємство має вищий прибуток і більші грошові надходження.

Інноваційна діяльність є необхідною умовою перспективного розвитку підприємства. Однак збільшення коштів на наукові дослідження поліпшує результати діяльності підприємства тільки тоді, коли вона має сильну позицію на ринку.

На практиці стратегічні чинники, які вивчає PIMS, здебільшого є залежними один від одного. Тому значну увагу приділяють побудові емпіричних залежностей, які відображають взаємний вплив чинників на результати діяльності підприємства. Для цього 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 (рисунк 3.4).

Відносна частка ринку	Висока 63%	33	31	34
		17	18	22
	Низька 26%	9	11	17
		Низька 70%	Висока 80%	

Рентабельність інвестованого капіталу, %

Рисунок 3.4 – Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю

Метод PIMS ґрунтується на певних аналітичних моделях: оцінки "номіналу" рентабельності, "чутливості" стратегії,

оптимальної стратегії, стратегічного аналогу тощо. Останнім часом цей метод розвивається у напрямку створення моделей, які враховують підвищення якості продукції.

Метод PIMS має певні *обмеження* для використання:

- 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 другим підрозділом, або якщо понад 60 % ресурсів, які споживаються конкретним підрозділом, виділені для спільного використання кількома підрозділами без попереднього цільового розподілу між ними;

- 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. Водночас 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.

Отже, метод PIMS дає змогу кожному підприємству використовувати досвід інших, а також вибирати такі напрямки діяльності, які забезпечують високі доходи. Однак, беручи до уваги перелічені недоліки методу, можливості його застосування обмежені.

3.2 Застосування матричних моделей у портфельному аналізі

Одним з основних інструментів аналізу стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфелю.

Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких *завдань* стратегічного управління:

- оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ підприємства і вибір для кожної СОБ основних напрямків діяльності;
- формулювання переліку стратегічних завдань для кожної СОБ;
- узгодження й взаємозв'язок стратегій СОБ;
- розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СОБ;
- прийняття рішень про зміну господарського портфелю.

При портфельному аналізі з метою розробки стратегії кожен продукт підприємства або його господарський підрозділ розглядаються незалежно, що дозволяє порівняти їх між собою та з конкурентами.

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, відображено в таблиці 3.4.

Виділяють такі *етапи портфельного аналізу* за матричними методами:

1) визначають ієрархію рівнів підприємства, на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому;

2) визначають стратегічні одиниці бізнесу, які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфелю бізнесів. Виконують це тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби;

3) визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфелю, для того, щоб мати уявлення, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, за якими буде проводитись аналіз;

4) збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці;

5) будують і аналізують матриці портфелю бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфелю, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища;

б) вибір бажаного портфелю бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних.

Найчастіше застосовуються три типи матриць аналізу господарського портфелю:

- матриця "темп росту/частка ринку", розроблена Бостонською консалтинговою групою (БКГ);

- матриця "привабливість галузі/положення в конкуренції", створена фірмою МакКінсі (McKinsey) для компанії Дженерал Електрик (GeneralElectrics (GE));

- матриця життєвого циклу галузі фірми А.Д. Литтла (A.D. Little (ADL)).

Також заслуговує на увагу матриця Хофера – Шендлера, призначення якої полягає, в першу чергу, в балансуванні корпоративного бізнес-портфелю.

Таблиця 3.4 – Фактори, що створюють основу матриці

Матриця	Фактори
Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	- товари підприємства (існуючі й нові); - ринки підприємства (існуючі й нові)
Матриця БКГ	- темпи зростання ринків збуту підприємства; - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Багатокритеріальні матриці: - матриця McKinsey; - матриця Shell; - матриця Г. Дея; - матриця Д. Монієсона; - матриця Мак Нейма; - матриця Хекса – Меджлафа	- привабливість ринку збуту підприємства; - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
Матриця М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
Матриця A.D.Little (ADL) Матриця Браунляя – Барта Матриця Хофера – Шендлера	- стадія життєвого циклу товару підприємства; - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг; - стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремий сегмент)
Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда	- темпи зростання ринку; - конкурентна позиція підприємства
Матриця Санкт-Петербурзького державного університету	- рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства; - вплив факторів, які сформовані «детермінантами національного ромба»

Модель БКГ. Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати модель Бостонської консалтингової групи. Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду діяльності в

стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для виміру темпів росту ринку відповідного продукту, а інша - для виміру відносної частки продукції підприємства на ринку, що розглядається (рисунок 3.5).

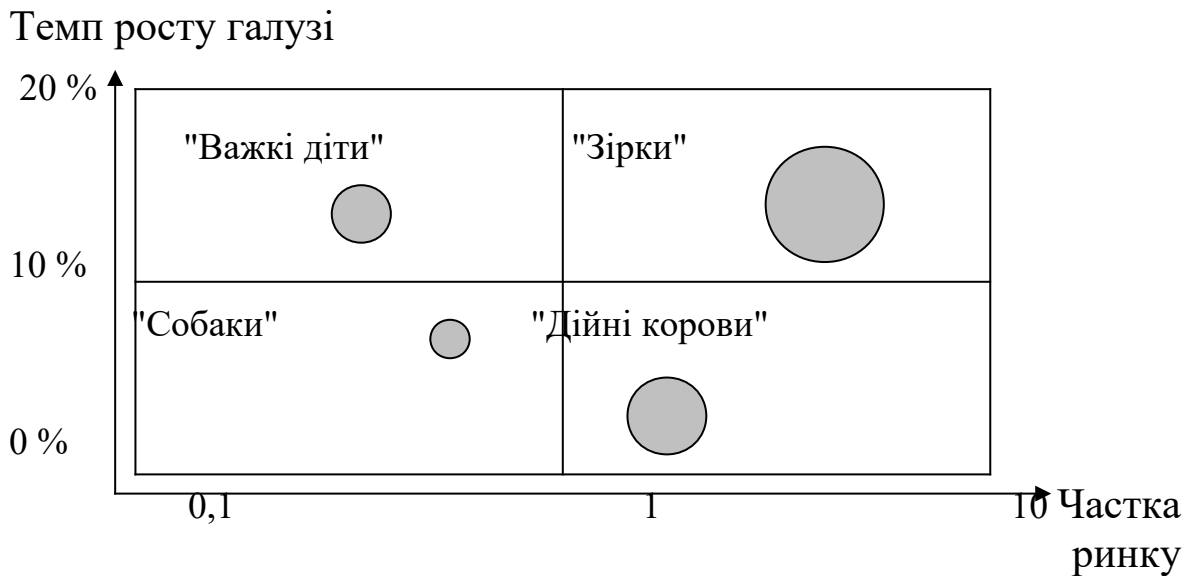


Рисунок 3.5 – Графічне зображення моделі БКГ

Основна увага в моделі БКГ зосереджується на потоці готівки підприємства, що направляється (споживається) на проведення операцій в окремо взятій СОБ або виникає (породжується) у результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрат готівки перебуває в дуже сильній функціональній залежності від темпів зростання ринку (галузі) та відносної частки корпорації на цьому ринку. Темпи зростання ринку визначають темп, у якому підприємство використовуватиме готівку. Прийнято вважати також, що на стадії зрілості та на заключній стадії спаду життєвого циклу будь-якого бізнесу успішний бізнес генерує готівку, тоді як на стадіях зародження та росту бізнесу відбувається, як правило, поглинання грошової маси.

Таким чином, для підтримки безперервності успішного бізнесу грошова маса, що з'являється в результаті здійснення "зрілого" бізнесу, частково повинна бути інвестована в нові галузі бізнесу, які в майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу корпорації.

У моделі БКГ основними комерційними цілями корпорації передбачаються зростання норми і маси прибутку. При цьому набір припустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягти цих цілей, обмежується чотирма варіантами:

- 1) збільшення частки бізнесу корпорації на ринку;
- 2) боротьба за збереження частки бізнесу корпорації на ринку;
- 3) максимальне використання позиції бізнесу корпорації на ринку;
- 4) відмова від даного виду бізнесу.

Відносна частка ринку визначається відношенням обсягів продажу підрозділу, що розглядається, до обсягу продажу найбільшого за обсягами продажу конкурента. Кожне коло, нанесене на матрицю, характеризує тільки одну СОБ, що входить до складу даної корпорації. Величина кола пропорційна загальному обсягу ринку (обсяг продажу всіх компаній галузі).

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції бізнесу:

1) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках - називається "важкі діти" або знак питання "?" через те, що майбутнє даного виду бізнесу не визначено. Такий бізнес є споживачем значних фінансових ресурсів, але розмір його власних доходів низький. Керівництву корпорації, у господарському портфелі якої є такі СОБ, завдяки використанню матриці БКГ, необхідно вирішити, чи варто фінансувати такий напрямок діяльності;

2) висококонкурентний бізнес, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку, називається "зірка", оскільки він обіцяє найбільші прибутки та перспективи зростання. Від таких підрозділів залежить загальний стан господарського портфелю корпорації. СОБ "зірки" розрізняються за їхніми потребами в інвестиціях.

Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності; інші вимагають фінансової підтримки з боку материнської компанії для того, щоб не відставати від високого темпу зростання галузі;

3) висококонкурентний бізнес, що має високу частку ринку в повільно зростаючих галузях, називається "дійна корова". Компанії "дійні корови" заробляють кошти в обсягах, які

перевищують їхні потреби в реінвестуванні. Хоча “дійні корови” менш привабливі з погляду перспектив росту, ці компанії дуже коштовні господарські підрозділи.

Додаткове надходження коштів від них може бути використано на інвестування розвитку “зірок” та “важких дітей”. Всі зусилля корпорації повинні бути спрямовані на підтримку “дійних корів” у процвітаючому стані, щоб якомога довше використовувати їхні можливості в генеруванні надходження фінансових ресурсів;

4) господарські підрозділи з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях називаються “собаками” через слабкі перспективи їхнього росту, відстаючі позиції на ринку, що обмежує розмір їхнього прибутку.

Слабкі “собаки” не здатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегії зміцнення та захисту своїх позицій, особливо в умовах жорсткої конкуренції та низького рівня прибутковості в галузі.

Для кожного сектора матриці БКГ можна рекомендувати певні стратегії, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Стратегії, які рекомендуються 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 прийняттого рівня одержання прибутку та потоку готівки; 2) стратегія “збирання врожаю”, скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду

Переваги моделі БКГ:

- 1) дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності;
- 2) показує фінансову взаємодію усередині господарського портфелю та пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації для різних господарських підрозділів;
- 3) пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу корпорації, але й дати рекомендації зі стратегічного балансу потоку готівки (перспектив витрат та одержання корпорацією коштів від кожної СОБ в майбутньому).

Недоліки моделі БКГ:

- 1) враховує тільки два показники (темп зростання галузі та відносну частку на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності СОБ;
- 2) не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку;
- 3) надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в “зірку” не завжди більш вигідно, ніж інвестування в “дійну корову”, що приносить високий прибуток).

Модель GE/McKinsey. Головною особливістю моделі GE/McKinsey є те, що в ній уперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки “фізичні” фактори (такі, як обсяг продажу, прибуток, віддача інвестицій тощо), але й суб'єктивні характеристики бізнесу (мінливість частки ринку, технології, стану кадрового забезпечення тощо).

Однією з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним факторам (осі X та Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їхньої відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожної СОБ більш точною. Основна увага приділяється аналізу впливу додаткових інвестицій в конкретний вид бізнесу на обсяг прибутку корпорації в короткостроковій перспективі.

Матриця GE/McKinsey має розмірність 3 x 3 (рисунок 3.6).

По осях Y та X відкладаються інтегральні оцінки,

відповідно, привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги компанії на відповідному ринку (або сильних боків відповідного бізнесу корпорації). На відміну від матриці БКГ у моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного, багатоаспектного виміру. І це робить дану модель більш повною в аналітичному плані у порівнянні з матрицею БКГ і, одночасно, більш реалістичною з погляду позиціонування видів бізнесу. Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь Y) і відносної переваги компанії на ринку (вісь X). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частка бізнесу корпорації в цьому обсязі продажу показується сегментом у цьому колі.

<i>Привабливість ринку</i>	<i>Переможець (1)</i>	<i>Переможець (2)</i>	<i>Сумнівний бізнес ("?)</i>
	<i>Переможець (3)</i>	Середній бізнес	<i>Переможений (1)</i>
	<i>Генератор прибутку</i>	<i>Переможений (2)</i>	<i>Переможений (3)</i>
	<i>100</i>		<i>0</i>
	<i>Відносна частка ринку</i>		

Рисунок 3.6 – Графічне зображення моделі GE/McKinsey

Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці із правого боку в лівий та знизу нагору. У матриці виділяються три області стратегічних позицій:

1) область переможців (або область високого пріоритету для інвестування);

2) середня область (або область середнього пріоритету для інвестування), у яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції, які приносять прибуток, і сумнівні види бізнесу;

3) область переможених (або область низького пріоритету для інвестування).

Відносно видів бізнесу, які при позиціюванні попадають в область “переможців”, швидше за все, може бути прийняте позитивне рішення із приводу додаткових інвестицій. Такі види бізнесу, як правило, обіцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Для позиції, що умовно названа *Переможець 1*, характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги компанії на ньому. Компанія, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку. Загрожувати їй може тільки можливе посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія компанії, що перебуває в такій позиції, повинна бути націлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій.

Для позиції з умовною назвою *Переможець 2* характерні вищий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг компанії. Стратегічним завданням такої компанії є, насамперед, визначення своїх слабких і сильних боків, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою одержання максимальної вигоди зі своїх сильних боків і поліпшення слабких.

Позиція *Переможець 3* займається компаніями, у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, при цьому переваги організації на такому ринку очевидні та сильні. Для такої організації необхідно: визначити привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме їх; розвивати здатність протистояти впливу конкурентів; збільшувати обсяги виробництва і прибутковості своєї компанії.

Види бізнесу, які попадають у три клітинки в нижньому правому куту матриці, називають *Переможеними*. Додаткові інвестиції корпорації в такі види бізнесу, як правило, повинні бути обмежені або припинені зовсім, тому що зв'язок між такими інвестиціями та масою прибутку компанії відсутній.

Для *Переможеного 1* характерні середня привабливість ринку та низький рівень відносних переваг на ринку. Для *Переможеного 2* характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг на ринку. Галузь бізнесу скоріше можна назвати непривабливою. Компанія явно не є лідером у такому виді бізнесу, хоча її можна розглядати як серйозного конкурента для інших. У такому положенні корпорації доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захисті свого бізнесу в найбільш прибуткових сегментах ринку, або продати. Позичі *Переможеного 3* визначаються низькою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг корпорації в даному виді бізнесу. У такому положенні можна тільки прагнути дістати прибуток, утриматися від інвестицій, або вийти з даного виду бізнесу.

Якщо бізнес відноситься до *сумнівних видів бізнесу*, що зв'язано, як правило, з відносно незначними конкурентними перевагами компанії, втягнутої в дуже привабливий і перспективний з погляду стану ринку бізнес, то можливі такі стратегічні рішення:

- 1) розвиток компанії в напрямку посилення тих його переваг, які обіцяють перетворитися в сильні боки;
- 2) виділення компанією своєї ніші на ринку та інвестування в її розвиток;
- 3) залишення даного виду бізнесу.

Бізнес, що відноситься до *середніх позицій*, характеризується відсутністю яких-небудь особливих якостей ринку та переваг корпорації на ньому. Таке положення визначає і обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки в дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти.

Матриця GE/McKinsey має деякі *переваги* порівняно з матрицею БКГ:

- 1) наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується фірмою, а й виявити проміжні позиції;
- 2) застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку, привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства;

3) використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, в разі потреби становища, що склалося;

4) більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як показали дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

Водночас модель, що розглядається, має такі *недоліки*:

- матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку;

- матриця GE/McKinsey має ті самі недоліки, що й матриця БКГ, — не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

- ринкові параметри розглядаються у статиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив у системі «продукт-ринок»;

- конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління тощо).

Модель ADL. Модель ADL була розроблена відомою консалтинговою фірмою Arthur D. Little. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі ADL полягає у тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу, і, відповідно, його потрібно аналізувати саме у зв'язку з цією стадією (рисунок 3.7).

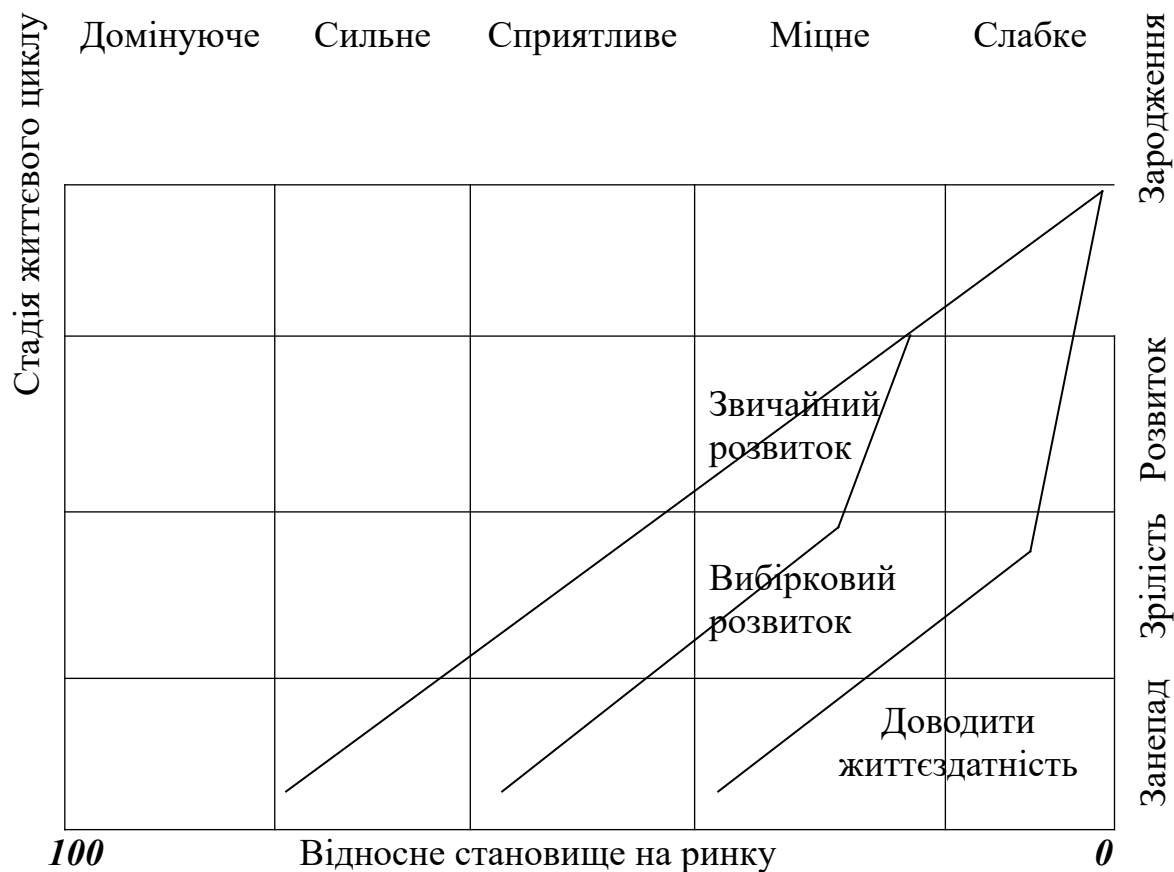


Рисунок 3.7 – Графічне зображення моделі ADL

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) – нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

Сукупність двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій, відповідно, є 20 можливих позицій бізнесу.

Крім відображення конкурентного становища СОБ, модель містить інформацію про їх фінансовий внесок у господарський портфель. Для цього у відповідному осередку матриці наводять цифру, яка виражає його внесок у певний показник (наприклад, частки обсягу продажу і активів СОБ у продажі і активах

компанії). Сумарні значення по стовпцях і рядках матриці вказують на полях. У такому разі про збалансованість портфелю можна судити на підставі відносного розподілу фінансових індикаторів по осі *Y* (сумарне значення кожного рядка). Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Процес застосування матриці ADL складається з трьох етапів.

1) простий (природний) вибір. Стратегія СБО визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька квадратів матриці;

2) специфічний вибір. Він визначається позицією СБО на матриці і виступає загальним принципом поведінки (наприклад, необхідно вкладати інвестиції в розвиток);

3) уточнені стратегії. На даному етапі організації пропонується набір уточнених стратегій, відповідно до кожного специфічного вибору і сформульованих на основі показників господарської діяльності. Пропонуються 24 такі стратегії. Цей етап є унікальним внеском фірми ArthurD.Littel в методику прийняття стратегічних рішень. По суті, вибір такої стратегії — це крок від стратегічних до оперативних рішень.

Кожній позиції залежно від накопиченого досвіду відповідають прогнозована оцінка прибутку, грошових потоків, інвестицій і типові стратегії діяльності. Суттєвою перевагою даної моделі перед вже розглянутими є те, що вона пропонує для кожної позиції бізнесу в матриці набір конкретних стратегій діяльності.

3.3 Експертні методи в стратегічному виборі

Останнім часом все більше уваги приділяється використанню експертних методів при виборі стратегічних альтернатив. *Експертні методи* прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії.

Найпоширенішими експертними методами в стратегічному

виборі є такі:

- метод “мозкової атаки”;
- метод Дельфи;
- метод складання сценаріїв.

Перші два методи відносяться до методів колективної експертної оцінки і засновані на виявленні та узагальненні колективної думки експертів. Сутність цих методів полягає у визначенні погодженої думки фахівців відносно майбутнього стану підприємства у разі реалізації тієї або іншої стратегії.

Всі методи колективної експертної оцінки припускають:

- створення робочих груп (аналітичних груп), що організовують опитування фахівців (кількість експертів визначається аналітичною групою) та обробляють отримані матеріали;

- аналітична група підготовляє 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, судження.

Метод “мозкової атаки” і метод Дельфи припускають два етапи здійснення експертної оцінки: на першому етапі здійснюється генерація ідей експертами, на другому – руйнування висловлених ідей і розробка контрідей.

При проведенні експертної оцінки методом “мозкової атаки” експерти збираються разом і відкрито обговорюють проблемне завдання, розроблене аналітичною групою. При цьому 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.

Перевагами даного методу є: оперативність в ухваленні

остаточного рішення; відносна простота проведення оцінки; у порівнянні з методом Дельфи займає менше часу; властива гнучкість у судженні експертів (хоча останнє 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. При цьому методі 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. Цей процес триває доти, поки всі експерти не будуть згодні, у більшому або меншому ступені, з узагальненою думкою щодо вирішення поставленою аналітичною групою проблеми.

Перевагами даного методу є відсутність психологічного тиску експертів один на одного, а також можливість статистичної обробки отриманих результатів. Недоліками методу є більші витрати часу і сил, виключення гнучкості судження експертів.

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.

Тема 4

Ресурсна база стратегічних змін на підприємстві

Зміст

4.1 Економічні ресурси: їх суть та особливості.

4.2 Роль ресурсів у бізнесі.

4.3 Види, структура і класифікація ресурсів.

4.4 Система управління ресурсами.

4.1 Економічні ресурси: їх суть та особливості

За своєю суттю бізнес - це цілеспрямована діяльність з перетворення економічних ресурсів на досягнення бізнес - цілей (товар, доходи, прибуток).

Економічні ресурси (фр. допоміжний засіб) - кошти, запаси, майно, кадри, компетенції та інші можливості здійснення бізнес - діяльності. Тобто це сукупність коштів, які необхідні і можуть бути використані в процесах бізнесу: створення, виробництво, продаж товару, а також управління цими процесами. Тим самим ресурси є джерелами та передумовами досягнення бізнес - цілей, складовими елементами, які перетворюють можливості в реальні результати.

Ресурси - рушійні сили будь-якої діяльності, в тому числі бізнесу, покликані при правильному поєднанні елементів та їх вмілій взаємодії забезпечити ефективно отримання результатів.

Проблеми ефективності та результативності бізнесу часто полягають у тому, що бізнес не розглядається керуючими через ресурсну модель, що істотно знижує ефективність управління витратами, викликає нераціональність у залученні та використанні ресурсів, породжує кризові явища. Витрати бізнесу без ресурсної моделі не досить оптимізуються, так як не сприймаються у зв'язку з тими результатами, які вони повинні забезпечувати (дохід, прибуток, конкурентні переваги та ін.).

Економіка ресурсів полягає в залученні необхідних і достатніх ресурсів для виконання поставлених цілей, поєднанні їх, обґрунтованому і збалансованому розподілі між основними напрямками і функціями діяльності для отримання доходів, які перевищують витрати над ресурсами. Крім цього ресурсна база повинна формуватися і розвиватися з урахуванням **стратегічних устремлень**, а не поточного моменту, оскільки тактичний підхід, як показує практика, підвищує фактичні витрати.

Особливості ресурсів для бізнесу:

1) потреби в ресурсах завжди безмежні, але в силу того, як вони добуваються, платності та іншого ресурси в реальності завжди обмежені. Тому залучення обмежених ресурсів та ефективно їх використання є прояв підприємницької здібності;

2) залучення деяких видів ресурсів відбувається на ринках ресурсів: праці, капіталу і так далі. Компанії змушені вести конкурентну боротьбу за залучення ресурсів;

3) ресурси мають властивості: мобільність, взаємозамінність (альтернативність), комбінованість, комплексність;

4) вартість ресурсів часто визначається не цінами на ресурси, а вартістю того, від чого доводиться відмовитися, щоб їх придбати (альтернативна вартість). При виборі альтернативної вартості беруть найкращу з втрачених можливостей. Слід враховувати можливу різницю у підходах до оцінки вартості між виробником (може виходити тільки з витрат) і покупцем (може виходити тільки з альтернативної вартості);

5) щодо ресурсів діє закон убутної віддачі (продуктивності) ресурсів у часі.

4.2 Роль ресурсів у бізнесі

Роль ресурсів полягає в забезпеченні обраної діяльності необхідними складовими для виробництва і продажу товарів, отримання доходів, які окупають витрати ресурсів з прибутком, достатнім для розширеного відтворення.

В даний час підхід до ресурсів часто визначається тільки витратними складовими діяльності, що в корені неправильно і спотворює їх роль і значення.

Ресурси - це джерела доходів бізнесу, що орієнтовані на задоволення запитів споживачів або формують попит в обраній сфері діяльності. Тим самим бізнес - це діяльність, заснована на залученні, створенні, використанні економічних ресурсів для забезпечення результативності та ефективності, тобто це діяльність, заснована на економічних ресурсах.

Результативність діяльності безпосередньо залежить від ресурсів з причин:

- необхідності наявності достатніх ресурсів для виробництва, продажу продукту, управління діяльністю (складу певних ресурсів);

- цілеспрямованого впливу кадрових ресурсів на матеріалізовані для отримання продукту;

- отримання доходів від реалізації продукту споживачеві;

- конкурентних позицій на споживчому ринку і ринку ресурсів (можливості залучення якісних ресурсів).

Ефективність діяльності - це оптимальна експлуатація ресурсів, яка виражається в максимізації доходів над витратами ресурсів. Витрати - це вартість витрачених ресурсів на отримання результату, тобто витрати повинні бути ефективними та окупатись доходами, зростанням капіталу. Ефективність забезпечується економічною суттю ресурсів у бізнесі, вони народжують (зумовлюють) доходи, але для їх отримання необхідні витрати. Формулу ролі ресурсів у фінансовій ефективності бізнесу можна подати таким чином:

Доходи від ресурсів - Витрати на ресурси + Гуд - вілл = Фінансові результати.

Ресурси можуть породжувати гуд-вілл, якщо їх ефективність і стратегічна продуктивність визнається і оцінюється інвесторами.

Ефективність діяльності безпосередньо залежить від ресурсів з причин:

- кількості і якості залучених ресурсів, їх продуктивної взаємодії, що визначає прибутковість діяльності: виручка, доходи від фінансової та інвестиційної діяльності, гуд - вілл, потік грошових коштів;

- кількості, вартості використаних ресурсів, які вимірюються (оцінюються) витратами ресурсів: собівартість, витрати на фінансову, інвестиційну діяльність, відтік грошових коштів;

- різниця між доходами від експлуатації ресурсів і витратами на їх залучення та використання дає позитивний фінансовий ефект (прибуток, зростання капіталу, чистий дисконтований грошовий потік);

- ефективна експлуатація ресурсів забезпечує компанії лідерство у витратах по галузі, тобто посилення конкурентних переваг на ринках;

- залучення інвестицій у бізнес при оцінці інвесторами якості і продуктивності ресурсів компанії.

Ресурси - головні продуктивні сили, які формують фінансові, ринкові, соціальні результати діяльності.

Роль ресурсів у бізнесі полягає не тільки у забезпеченні результативності та ефективності діяльності, але і створенні конкурентних переваг.

Конкурентні переваги в ресурсах для першості на ринках полягають:

- в залученні кращих, більш продуктивних ресурсів порівняно з конкурентами;
- у володінні винятковими, обмеженими ресурсами;
- у створенні унікальних ресурсів, недоступних іншим учасникам ринків;
- у формуванні системи ресурсів, забезпечує високу результативність та ефективність;
- у наявності підприємницьких здібностей.

Компанії, що володіють конкурентними перевагами в ресурсах, особливо якщо вони захищені яким-небудь способом, отримують понаднормальний прибуток.

Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що діяльність, заснована на економічних ресурсах (Activity-based Economic Resources), відіграє ключову роль при стратегічному управлінні підприємством будь-якого виду діяльності та форми власності. Без раціональної ресурсної системи результативність, ефективність і конкурентні переваги будуть на більш низькому рівні в порівнянні з можливостями, які надає дана практика

4.3 Види, структура і класифікація ресурсів

Види та структура економічних ресурсів бізнесу:

1 Матеріальні ресурси.

1.1 Сировина.

1.2 Матеріали.

1.3 Технологічні послуги зі сторони.

1.4 Комплектуючі.

1.5 Купівельні товари.

2 Нематеріальні ресурси.

2.1 Ліцензії, патенти та інші права.

2.2 Бренд.

2.3 Ноу-хау, інновації.

- 2.4 Програмні засоби.
- 3 Кадрові ресурси.
 - 3.1 Лідери з підприємницькими здібностями.
 - 3.2 Кваліфіковані співробітники.
 - 3.3 Компетенції (знання, уміння, навички).
 - 3.4 Команда.
 - 3.5 Прийоми і методи праці.
 - 3.6 Комунікації співробітників з зовнішніми контрагентами.
- 4 Виробничо-технічні ресурси.
 - 4.1 Земля.
 - 4.2 Природні ресурси.
 - 4.3 Будівлі, споруди.
 - 4.4 Засоби виробництва.
 - 4.5 Інфраструктура.
 - 4.6 Виробничі технології.
- 5 Фінансові ресурси.
 - 5.1 Власний капітал.
 - 5.2 Позиковий капітал.
 - 5.3 Грошові кошти.
 - 5.4 Відстрочені платежі.
 - 5.5 Гуд - вілл.
- 6 Інформаційні ресурси.
 - 6.1 Джерела інформації.
 - 6.2 Інформація щодо споживачів, ринку, виробництва, збуту.
 - 6.3 Галузева інформація.
 - 6.4 Бази даних.
 - 6.5 Способи і методи обробки інформації.
 - 6.6 Засоби обробки інформації.
- 7 Комерційні ресурси.
 - 7.1 Зв'язки з покупцями.
 - 7.2 Зв'язки з постачальниками.
 - 7.3 Зв'язки з партнерами.
 - 7.4 Збутові мережі.
 - 7.5 Торгові марки.
 - 7.6 Рекламні технології.
- 8 Організаційно - управлінські ресурси.
 - 8.1 Стратегія.

- 8.2 Система управління реалізацією стратегії.
 - 8.3 Організація бізнес - процесів.
 - 8.4 Організаційна структура.
 - 8.5 Організаційні процедури.
 - 8.6 Управлінська інфраструктура.
 - 8.7 Управлінська інформація.
 - 8.8 Управлінські технології.
 - 8.9 Система постачання.
 - 8.10 Система планування, розподілу ресурсів.
 - 8.11 Система контролю.
 - 8.12 Система вимірювання та оцінки (показників).
 - 8.13 Система мотивації.
 - 9 Адміністративні ресурси.
 - 9.1 Зв'язки в державних і місцевих органах влади.
 - 9.2 Виконання державних замовлень.
 - 9.3 Участь у бізнесі державних структур.
 - 10 Ресурси часу.
 - 10.1 Тимчасові горизонти для прийняття та виконання рішень.
 - 10.2 Оперативність у прийнятті рішень.
 - 10.3 Трудомісткість операцій.
 - 11 Інші необхідні ресурси залежно від особливостей бізнесу.
Склад необхідних ресурсів унікальний для кожного конкретного бізнесу.
- Класифікація ресурсів:***
- за впливом на продукт: прямі – непрямі;
 - за впливом на обсяги виробництва: змінні – постійні;
 - по відношенню до ролі в діяльності: виробничі, комерційні, управлінські;
 - за часом: довгострокового використання, короткочасного використання, що споживаються відразу;
 - за відновлюваністю: відновлювані, не відновлювані;
 - за фінансовою роллю: активні, пасивні;
 - за продуктами: ресурси на продукт 1, ресурси на продукт 2, ресурси на управління;
 - за вартістю: накопичувані (земля, компетенції та інші) - ненакопичувані (споживані у процесі діяльності).

Структура і класифікація ресурсів є базою для формування системи ресурсів конкретного бізнесу.

4.4 Система управління ресурсами

Ресурси - джерело енергії бізнесу, основний фактор діяльності, тому життєво важливо керувати ними. Це здійснюється через систему управління ресурсами.

Система управління ресурсами включає в себе:

- ресурсну стратегію;
- систему реалізації ресурсної стратегії.

Система управління ресурсами є складовою і невід'ємною частиною загальної бізнес - стратегії та системи управління реалізацією бізнес - стратегії.

Враховуючи особливості і властивості ресурсів, можна зробити висновок, що кожен бізнес - це унікальний набір ресурсів, способів управління ними, залучення, розвитку та використання їх у діяльності. Тому кожна організація повинна створювати власну систему ресурсів під цілі, стратегію розвитку, види діяльності.

Система повинна містити комплекс і комбінацію необхідних ресурсів, виходячи з цілей, видів діяльності, стратегії, процесів.

Ресурси - це система, яка перетворює мету в результати. Результат досягається через синтез цілеспрямованого впливу кадрових ресурсів (праці) на матеріалізовані ресурси (матеріальні, фінансові та інші) в ході бізнес - процесів. У бізнес - процесах відбувається перетворення ресурсів у результати діяльності. Тим самим, витрати ресурсів (кількісні, якісні, вартісні) визначаються необхідністю їх для результату. Результативність (досягнення цілей) забезпечується правильним залученням, розвитком і використанням (застосуванням) ресурсів для виробництва товару, його продажу споживачам і управління цими процесами.

Система служить для взаємозв'язку основних бізнес - процесів у забезпеченні потреб в ресурсах, їх збалансованого розподілу для використання, розвитку, накопичення ресурсів для розширеного відтворення капіталу.

Стратегічні, ключові ресурси, які забезпечують розвиток, та конкурентні переваги бізнесу визначаються загальною стратегією розвитку організації, яка має споживчу, товарну, ринкову стратегію, підкріплену ресурсною стратегією і стратегією зростання капіталу.

Стратегічні ресурси плануються ресурсною стратегією на основі споживчої, товарної і ринкової стратегій, виходячи з критичних факторів успіху і властивостей VRIN: цінність ресурсів (Valuable), рідкісність ресурсів (Rare), неідеальна відтворюваність (imperfectly imitable), незамінність (Non-substitutable).

У ресурсній стратегії встановлюється потреба в ключових ресурсах, визначається розвиток бізнесу.

Потреба в ресурсах визначається на підставі:

- характеру зовнішнього середовища;
- цілей і стратегії їх досягнення;
- продукту(тів) діяльності - товарної пропозиції;
- галузевих особливостей;
- видів і масштабів діяльності;
- позицій на споживчих ринках і ринках ресурсів;
- системи організації і управління бізнесом.

Однак стратегічних ресурсів не достатньо в цілому для діяльності та реалізації стратегії. Стратегія здійснюється за допомогою системи управління реалізацією стратегії, яка вимагає ресурсів для забезпечення основних функцій реалізації стратегій (маркетинг, розробка, виробництво, збут, організація і управління) за допомогою дій кадрових ресурсів, що спираються на систему фінансування. Тобто застосування системи управління стратегією уточнюється бізнес-процесами виробництва, продажем, організацією та управлінням, а також джерелами фінансування залучення ресурсів та визначаються показники їх результативності та ефективності.

З урахуванням ресурсів, необхідних для функцій управління, уточнюються потреби в загальних ресурсах для діяльності.

Загальні ресурси бізнесу = Стратегічні ресурси + Ресурси для управління діяльністю (тактичні ресурси).

У ресурсній стратегії також формулюються завдання, принципи та умови залучення необхідних ресурсів, а також способи їх залучення та фінансування.

Завдання залучення ресурсів:

1) результативність - створення продукту, реалізація споживачеві;

2) ефективність - генерація доходів від діяльності (визнання споживачів, інвесторів, акціонерів) перевищує вартість витрачених ресурсів;

3) ресурси володіють перевагами, які забезпечують тверді позиції на ринках, а також додатковий приріст капіталу у вигляді наднормальних прибутків і гуд - вілла.

Принципи залучення ресурсів:

- альтернативність - можливі варіанти рішень;
- вибір найкращого варіанта на основі критеріїв оптимальності, які встановлюються компанією;

- обґрунтована оцінка ресурсів з позицій: економічної, ринкової, технічної, юридичної, кадрової, ризикової та інших;

- відповідність стратегії, цілям, порівняння з конкурентами;

- приріст ринкових можливостей;

- вимірність ресурсів: натуральна, вартісна;

- продуктивність ресурсів;

- результативність - продукт проданий споживачеві (кількість, якість, переваги);

- фінансовий результат: виручка, прибуток, віддача на вкладений капітал та інші.

Умови залучення ресурсів для діяльності:

- доступність ресурсів - можливість отримання необхідних ресурсів для стратегічної діяльності;

- достатність ресурсів, можливість залучення потрібної кількості ресурсів;

- якість ресурсів - відповідність цілям, завданням (забезпечення досяжності) бізнес – процесів;

- раціональність залучення і використання (виправдані, окупаються доходами);

- володіння (і / або контрольованість) ресурсів;

- захист переваг в ресурсах.

Способи залучення ресурсів:

- придбання, купівля, обмін;
- оренда, безоплатне користування;
- наймання, цивільно-правові відносини з кадрами;
- аутсорсинг;
- інвестиції;
- участь у капіталі, злиття і поглинання;
- розробка, створення.

Більшість ресурсів залучається на зовнішніх ринках, тому динаміка і стан зовнішнього середовища надає архіважливого значення ресурсам. Її вплив можна проаналізувати за допомогою PEST-аналізу:

- економічної перспективи (макроекономічних змін, змін на ринках ресурсів);
- політичної перспективи;
- соціальної перспективи;
- технологічної перспективи.

Залученням ресурсів вирішуються питання:

- які ресурси необхідні для доходів;
- скільки необхідно на обсяг діяльності;
- якість ресурсів;
- джерела ресурсів;
- вартість;
- вимір і оцінка продуктивності ресурсів;
- конкурентні переваги.

Тим самим ресурсною стратегією встановлюється:

- 1) потреба в необхідних ресурсах для діяльності;
- 2) якість ресурсів, їх вплив на критичні фактори успіху і показники ефективності;
- 3) орієнтовна кількість і вартість ресурсів, їх продуктивність;
- 4) ризики ресурсів;
- 5) джерела фінансування залучення ресурсів;
- 6) результативність та ефективність запланованої діяльності.

Ресурсна стратегія здійснюється через систему управління реалізацією ресурсної стратегії, яка повинна містити механізми, які будуть забезпечувати залучення і використання ресурсів через постачання, розподіл між центрами управління. Центри

управління проектується в організаційній структурі. Механізмами реалізації служать системи організації і управління.

Особливості ресурсної системи:

- система будується на комплексі методів: система збалансованих показників (Bsc), функціонально - вартісний аналіз (ABC), причинно - наслідкові залежності (СМОРС), ціннісно-орієнтоване управління (VBM), стандарти фінансової звітності та інші;

- ресурси плануються з стратегічних цілей (результатів) розвитку на 3 - 5 років, тактичні на 1 - 2 роки;

- ресурси плануються на процеси, виходячи з балансу активів і пасивів;

- можливо планування від ціни продукту;

- управління ресурсами в цілому по всій діяльності;

- при прийнятті рішень враховуються фінансові та нефінансові показники результатів;

- діяльність балансується в системі результативного управління бізнесом (збалансованих показників);

- комплексність - ресурсами повинні забезпечуватися всі бізнес – процеси;

- системність - продуктивність і перевага ресурсів залежить від взаємодії або поєднання з іншими ресурсами.

Організація роботи з ресурсами

Функціонування ресурсної системи спирається на організаційну систему, яка включає в себе:

- чітко і ясно поставлені цілі бізнесу;

- стратегію досягнення цілей;

- структурування бізнесу - система прийняття та виконання рішень (стратегії), тобто організаційна структура;

- порядок та правила прийняття і виконання рішень, взаємодії в рамках організаційної структури - систему корпоративних стандартів;

- бізнес - процеси і технологію їх виконання;

- необхідну інфраструктуру для здійснення бізнес – процесів;

- забезпечення ресурсами бізнес - процесів.

Організаційна система є основою для визначення потреби в ресурсах, розподілу ресурсів між бізнес - процесами,

забезпечення ресурсами, а також встановлює правила і порядок роботи з ними.

Управління ресурсами

Для цілеспрямованої роботи з ресурсами необхідно управління ресурсами, яке включає в себе:

- моніторинг зовнішнього середовища, яке впливає на ресурси;
- маркетинг зовнішніх ринків;
- планування ресурсів;
- формування інформації по земельних ресурсах (активи - пасиви, доходи - витрати, управлінський облік та інші);
- способи і методи вимірювання і оцінки ресурсів;
- контроль і аналіз результативності та ефективності залучення, використання та розвитку ресурсів;
- мотивація за результативне та ефективне формування і використання ресурсів.

Система управління ресурсами дозволяє направляти ресурси на досягнення результативності (цілей), координувати дії і використання ресурсів між функціями системи управління, центрами відповідальності, забезпечувати ресурсами згідно з планами і графіками, вимірювати і оцінювати результативність і ефективність використання ресурсів, збирати і обробляти інформацію, оперативно ухвалювати рішення, стимулювати досягнення.

Преваги та вигоди діяльності, заснованої на економічних ресурсах (activity-based EconomicResources)

Преваги системи управління економічними ресурсами:

- 1) інструмент для прийняття рішень з позиції - дивлячись вперед, а не озираючись назад;
- 2) комплексне і системне формування ресурсної бази під стратегію і систему управління реалізацією стратегії, а не хаотичних запитів підрозділів;
- 3) орієнтація на прибутковість ресурсів, їх цінність для бізнесу, а не тільки на вартість ресурсів (ефективність використання ресурсів);
- 4) раціональність розподілу ресурсів між процесами для збалансованості стратегічного розвитку;

5) контроль достатності необхідних ресурсів для виконання поставлених стратегічних завдань;

6) система управління економічними ресурсами є складовою частиною «іммунної системи бізнесу» протидіє дезорганізації діяльності та негативних змін у зовнішньому середовищі.

Вигоди застосування системи управління економічними ресурсами:

1) націленість залучення та використання ресурсів на результативність і ефективність діяльності;

2) оптимізація витрат ресурсів у залежності від орієнтованості на прибутковість і зміцнення ринкових позицій, конкурентної спроможності;

3) накопичення ресурсів для розширеного відтворення капіталу, підвищення вартості бізнесу за рахунок гуд-вілла.

Тема 5

Когнітивність як передумова стратегічного розвитку

Зміст

5.1 Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства.

5.2 Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу.

5.3 Чинники макросередовища та мікросередовища підприємства.

5.4 Внутрішнє середовище підприємства.

5.5 Зміст стратегічного аналізу середовища підприємства.

5.6 Аналіз можливостей і загроз.

5.1 Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства

Підприємствам України останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів та

нестабільність зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику управління ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Тільки чітко уявляючи становище підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджери зможуть краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Це пов'язано з тим, що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегічних дій.

Обставини постійно змінюються, будь то важливе відкриття в галузі технології, успішне забезпечення конкурентом ринку новою продукцією, нова державна політика, розширення інтересів покупців тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості у майбутньому, і менеджери не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь й слідувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядні розробники стратегії більше орієнтовані на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку підприємства України не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні загрози, внаслідок чого потенційні можливості в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем. Тому стратегічне управління повинне стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення великих соціально значущих результатів.

У свою чергу стратегічне управління підприємством повинно ґрунтуватись на когнітивності.

Когнітивність (від лат. «cognitio» - знання, пізнання) як передумова стратегічного розвитку підприємства означає, що в реальній пізнавальній діяльності беруть участь, як правило, не окремі ізольовані процеси, а їх сукупність, їхня організація в

складі єдиної системи народжує нову якість, яка не може бути охарактеризована на основі ізольованих оцінок.

Саме тому підґрунтям для формування дієвої та ефективної стратегії розвитку підприємства повинен стати всебічний стратегічний аналіз.

5.2 Середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу

Будь-яке підприємство існує і функціонує у взаємозв'язку з безліччю чинників, які по-різному впливають на підприємство і на його можливості, перспективи і стратегію. Сукупність чинників взаємодії розглядається в управлінні як середовище підприємства.

Забезпечити ефективне стратегічне управління можливо лише при врахуванні чинників середовища, що потребує їх класифікації.

В цілому чинники середовища можна групувати за такими ознаками:

- 1) за сферою оточення: зовнішні та внутрішні;
- 2) залежно від ступеня впливу: прямий та непрямий (побічний) вплив;
- 3) за характером дії: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- 4) залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату: стимулюючі та стримуючі.

Зважаючи на те, що окремі чинники діють зсередини та можуть бути змінені зусиллями підприємства, а інші впливають зовні і не залежать від підприємців, важливе значення для управління має розподіл середовища на зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє середовище підприємства — це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони суттєво впливають на функціонування та розвиток підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову

прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

Зовнішнє середовище є джерелом, що, з одного боку, живить підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з іншого - створює умови та обмеження для діяльності. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендує багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків.

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може бути також і джерелом проблем і навіть загибелі підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємству.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: *макросередовища* (середовище непрямого впливу) *та мікро середовища* (середовище прямого впливу).

До основних *чинників макросередовища* відносять:

1) економічні чинники: зміни в грошових і натуральних доходах населення, розмір заробітної плати, пенсії, інфляція, стан і розвиток вітчизняного виробництва, розвиток міжнародних економічних відносин;

2) політичні чинники: політична стабільність в державі та регіоні, напрямки розвитку політичної системи;

3) правові чинники: вплив законодавчого поля на підприємницьку діяльність, методи державного регулювання діяльності підприємств, ставлення держави до малого бізнесу, стабільність законодавчої бази;

4) демографічні чинники: характеризуються загальною чисельністю населення, його чоловічою групою та темпами зміни чисельності населення в цілому;

5) природні чинники: екологічний стан держави, регіону, області;

6) соціально-культурні чинники: рівень народного добробуту і рівень задоволення фізіологічних і раціональних норм споживання;

7) чинники науково-технічного прогресу: техніка і технологія.

До макросередовища також відноситься і *глобальне середовище*, вплив якого не пов'язаний з особливостями конкретного регіону або країни.

До *чинників глобального середовища* відносять:

1) технологічні чинники включають знання, інформацію, розвиток науки і техніки, що відображають ступінь розвитку продуктивних сил у цілому. Найважливіші технологічні зміни, що впливають на бізнес у всіх країнах – це науково-технічний прогрес, що зумовлює появу нових матеріалів і технологій, розвиток інформаційних технологій, розповсюдження ресурсо- і енергозберігаючих технологій;

2) міжнародні чинники. Вони зумовлені такими світовими тенденціями, як глобалізація та інтернаціоналізація економіки, галузеві зрушення до сфери послуг і високих технологій, зростання гнучкості виробництва, ринкового збуту і продуктів, посилення конкуренції і співпраці, можливості для розвитку бізнесу компанії в інших країнах. Вказані тенденції знаходять своє відображення як у міжнародних домовленостях, так і в політиці і стратегії підприємств.

Чинники мікросередовища:

1) споживачі: стан і розвиток потреб попиту на товари, розвиток ринку;

2) постачальники: привабливість постачальників, доцільність договірної політики;

3) конкуренти: чисельність конкурентів, їх активність та стан конкуренції у цілому;

4) посередники та контактні аудиторії.

Елементи внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства тісно переплетені і залежать один від одного. Можна говорити про те, що управління підприємством визначається двома основними чинниками: особливістю виробничого процесу і характером зовнішнього середовища.

5.3 Чинники макросередовища та мікросередовища підприємства

Не існує жодного підприємства, яке не мало б зовнішнього оточення та не знаходилось би з ним у стані постійної взаємодії. Будь-яке підприємство потребує регулярного отримання з зовнішнього середовища вихідних продуктів для забезпечення своєї життєдіяльності. При цьому кожне підприємство повинне віддавати щось у зовнішнє середовище як компенсацію за його існування. Як тільки зв'язки із зовнішнім середовищем обриваються, підприємство гине. Останнім часом у зв'язку з посиленням та ускладненням конкуренції, а також різким прискоренням процесів змін у навколишньому середовищі підприємства все в більшій мірі змушені приділяти увагу питанням взаємодії з оточенням, все в більшій мірі розвивати здібності адаптації до змін зовнішнього середовища.

Розглянемо більш детально чинники зовнішнього оточення підприємства.

Макросередовище створює загальні умови функціонування підприємства. В більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру по відношенню до окремо взятого підприємства. Однак ступінь впливу стану макросередовища на різні підприємства неоднаковий. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності підприємства, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі підприємства.

Вивчення *економічного компонента* макросередовища дозволяє зрозуміти те, як формуються та поділяються ресурси. Воно передбачає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту, темп інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, платіжний баланс, норма накопичення і т.п. При вивченні економічного

компонента необхідно звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, видобувні природні ресурси, клімат, тип та рівень розвитку конкурентних відносин, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати. Важливо також розуміти, що та чи інша зміна стану економіки може позитивно впливати на одні та негативно на інші підприємства.

Аналіз *правового регулювання*, що передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає підприємству можливість визначити для себе допустимі межі дії у взаємодії з іншими суб'єктами права та допустимі методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинно зводитись тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звернути увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, традиції, що складаються в цій галузі, та процесуальний бік практичної реалізації законодавства. Для керівників особливе значення має такий політичний аспект, як налаштування адміністрації, законодавчих органів та судів по відношенню до бізнесу.

Політична складова макросередовища повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати уяву про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір провадити в життя свою політику. Вивчення політичного компонента повинно концентруватися на виявленні того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобіювання існують в органах державної влади, яке ставлення в урядах існує по відношенню до різних галузей економіки та регіонів країни, які зміни в законодавстві та правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів та норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо виявити такі базові характеристики політичної підсистеми: яка ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, який ступінь громадського незадоволення та наскільки сильними є опозиційні політичні структури, щоб використати це незадоволення і захопити владу.

До демографічних чинників слід віднести кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих

групах та їх доходах), наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

Важливого значення набуває аналіз *природних чинників*, які, з одного боку, забезпечують ресурсами підприємства, створюють умови для функціонування, а з іншого - обмежують діяльність підприємства. Це природнокліматичні умови, територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів, а також стан екологічного середовища.

Вивчення *соціальної-культурної* складової макросередовища спрямоване не те, щоб виявити вплив на бізнес таких соціальних явищ: ставлення людей до роботи та якість життя; існуючі в суспільстві звичаї та вірування; цінності людей; демографічна структура суспільства; ріст населення; рівень освіти, мобільність людей чи готовність до зміни місця проживання і т.п. Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Однак якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох суттєвих змін в оточенні підприємства.

Аналіз *науково-технічної* складової дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки та техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення продукції, що виробляється, та для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Процес науки та техніки несе в собі великі можливості та не менш великі загрози для підприємства. Багато підприємств нездатні побачити нові перспективи, що перед ними відкриваються, адже технічні можливості для здійснення корінних змін переважно створюються за межами галузі, в якій вони функціонують. Спізнившись з модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може призвести до негативних для них наслідків.

Проводячи вивчення різних складових макросередовища, дуже важливо мати на увазі два моменти. По-перше, це те, що всі складові макросередовища знаходяться в стані суттєвого взаємовпливу. Тому їх вивчення і аналіз необхідно виконувати не тільки в окремій складовій, але й досліджувати, як ці зміни відобразяться на інших складових макросередовища. По-друге, ступінь впливу окремих складових макросередовища на різні

підприємства є неоднаковим. Підприємство повинно визначити для себе, які із зовнішніх факторів суттєво впливають на його діяльність, і скласти список тих зовнішніх факторів, які є потенційними носіями загрози для нього, та список тих зовнішніх факторів, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для підприємства.

Споживачі. Першою групою впливу в ринковому середовищі є споживачі. Це окремі особи, домогосподарства, а також корпоративні споживачі (підприємства), які використовують товари та/або послуги підприємства – виробника для задоволення своїх потреб. Відомий фахівець з управління Пітер Ф. Друкер, кажучи про мету організації, виділяв, на його думку, єдину справжню мету бізнесу – створення споживача. Під цим розуміється таке: саме виживання і виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти її запити.

Аналіз споживачів, як компоненту безпосереднього оточення організації, в першу чергу має своєю задачею складання профілю тих, хто купує продукт, який реалізовується підприємством. Вивчення покупців дозволяє краще з'ясувати те, який продукт в найбільшій мірі прийматиметься, на який обсяг продажу може розраховувати підприємство, і у якій мірі покупці прихильні до продукту, на скільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекають продукт в майбутньому, і багато іншого.

Конкуренти. Вивчення конкурентів, з якими організаціями доводиться боротися за ресурси, які були отримані із зовнішнього середовища, займає важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення направлено на те, щоб виявити слабкі й сильні боки конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Постачальники. Постачальники забезпечують надходження необхідних для функціонування підприємства видів ресурсів, основними з яких виступають сировина і матеріали, енергія, устаткування і технології, фінансові та інформаційні ресурси, робоча сила. Навіть у невеликого підприємства можуть бути десятки постачальників.

Традиційно відносини між виробниками (підприємство-споживач сировини) і постачальниками нагадували відносини між двома суперниками, що знаходяться у вічному протистоянні. Проте поступово погляди змінилися, багато підприємств усвідомлюють, що тісна співпраця з постачальниками приносить реальну економію і підвищення ефективності виробництва. Взаємостосунки з постачальниками часто напряму впливають на обрану стратегію розвитку бізнесу.

Посередники – це юридичні та фізичні особи, які допомагають компанії просувати, розподіляти та продавати товари на ринку. До них належать: 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 організації або може справити на неї певний вплив. До них належать: засоби масової інформації; державні органи влади; громадські організації.

Усі вище згадувані фактори слід розглядати в комплексному взаємозв'язку і взаємозалежності. Так, дія чинників мікросередовища – це похідне від дії чинників макросередовища. Наприклад, успіх у конкурентній боротьбі, особливо в сучасній Україні, неможливий без урахування політичних чинників і використання сучасних досягнень НТП – новітніх технологій.

Комплексна дія всіх чинників зовнішнього середовища підприємства вже призвела до суттєвих змін у теорії і практиці управління. До найбільш важливих зрушень відносять такі:

- структури підприємств стають більш плоскими і децентралізованими, крупні компанії розпадаються на дрібні;
- посилюється потреба в інтеграції, що забезпечується єдиною корпоративною стратегією, культурою і фінансовим контролем;
- «горизонтальне» управління стає більш важливим, ніж «вертикальне», засноване на ієрархії, що підвищує роль ініціативи, ризику, незалежності і здатності до передбачення;
- інновації, творчість, ризик і довгострокові орієнтації стають необхідними компонентами управління;
- стиль управління, цінності і поведінкові моделі менеджерів зміщуються від бюрократичних до підприємницьких;

- управлінські цінності, методи і моделі управління стають екоорієнтованими: будь-яке рішення ухвалюється з урахуванням екологічного фактора зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що зовнішнє середовище вітчизняних підприємств характеризується такими особливостями:

- складністю (факторів безліч, до того ж вони перебувають в різних комбінаціях);

- взаємозв'язком і взаємообумовленістю факторів (зміна одного із них може викликати лавину змін інших);

- невизначеністю (стратегічні рішення приймають в умовах неповноти інформації про зовнішнє середовище: повну здобути неможливо);

- багатоваріантністю розвитку середовища (дуже важко спрогнозувати дію його факторів в стратегічному періоді);

- динамізмом і мінливістю (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються достатньо динамічно, з наростаючою швидкістю).

Зважаючи на вищезазначене, аналіз зовнішнього середовища повинний посідати центральне місце у формуванні стратегії підприємства.

5.4 Внутрішнє середовище підприємства

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.

Будь-яке підприємство розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор). Того, що люди не змогли б досягти поодиночі, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. *Мета* - це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва. Різні типи підприємств мають різні цілі. Якщо мета -

одержання прибутку, то підприємства займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо підприємства безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Великі підприємства - багатоцільові. Для одержання прибутку велике підприємство визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо.

Для досягнення кінцевої мети підприємства ставляться різні цілі в його підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Другою ситуаційною змінною є *структура підприємства*. Під структурою підприємства розуміють кількість, склад його підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати мети підприємства. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на численні малі операції, що також є конкретною спеціалізацією праці.

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координації від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальну субпідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу - на нижчій щабель і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Все підприємство пронизує субпідрядність до рівня виконавчого персоналу.

Кожен керівник має у своєму підпорядкуванні певну кількість людей, які знаходяться у сфері його контролю. Сфера

контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. Її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, за якого функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління. Великі організації з пласкою структурою мають невелике число рівнів.

Оскільки у великих сучасних підприємствах робота чітко розмежовується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співпідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й підприємства в цілому.

За допомогою координації формулюється і доводиться мета підприємства до його підрозділів. Але це лише один з багатьох механізмів координації. У координації бере участь кожна функція управління.

Третім внутрішнім змінним фактором на підприємстві є *постановка завдань*, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури підприємства кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то підприємство функціонує ефективно.

Четвертим змінним фактором виступає *технологія*. Технологія - це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є *люди* (п'ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп.

Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів підприємства, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які воно має в своєму розпорядженні.

5.5 Зміст стратегічного аналізу середовища підприємства

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічний аналіз як процес тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи (аналіз ідеї, аналіз середовища, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду) створюють замкнутий контур, а тому аналіз розглядається як процес, що ніколи не припиняється.

Завдання стратегічного аналізу середовища:

- ідентифікація і оцінка стратегічного потенціалу;
- оцінка привабливості ринку;
- з'ясування стратегічної позиції підприємства.

Логіка вивчення середовища підприємства така:

- а) визначають чинники макро-, мікро- і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і будуть впливати на нього в стратегічному періоді;
- б) отримують про ці чинники максимальну інформацію;
- в) оцінюють отриману інформацію про кожний чинник впливу середовища на підприємстві і прогнозують величину можливого впливу;
- г) визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких боків – внутрішнього;
- д) стратегічний аналіз і визначення альтернативних стратегій.

Один із раціональних підходів до аналізу середовища ілюструє рисунок 5.1.

Таким чином, аналіз середовища підприємства має охоплювати сукупність чинників, які впливають на підприємство та істотно впливають на можливості підприємства, його перспективи і стратегію.

5.6 Аналіз можливостей і загроз

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти передбачати які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому і які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть в собі зовнішнє середовище. Але для того, щоб успішно справлятися із загрозами й дієво використовувати можливості, зовсім не достатньо тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати нагоду протистояти їй і тим самим зазнати поразки. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не володіти потенціалом для їх використання і, отже, не зуміти отримати віддачі від них. Сильні і слабкі боки

внутрішнього середовища підприємства в такій же мірі, як і загрози та можливості, визначають умови його успішного існування. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища повинно виявляти, які сильні і які слабкі боки мають окремі складові підприємства та підприємство в цілому.

Таким чином, аналіз середовища, так як він проводиться в стратегічному управлінні, направлений на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, і сильних та слабких боків, якими володіє підприємство. Саме для вирішення цієї задачі і розроблені певні прийоми аналізу середовища, які використовуються в стратегічному управлінні.

Аналіз зовнішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду підприємства, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати.

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про чинники, які являють небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинно оцінити: чи володіє підприємство внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням. Управлінське обстеження є методичною оцінкою функціональних зон підприємства, що призначено для виявлення його стратегічно сильних і слабких боків. В управлінське обстеження включаються п'ять функцій - маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, а також культура і образ підприємства.

Існує багато методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дозволяють виявити можливості та загрози, розглянемо деякі з них.

SWOT- аналіз. Для того, щоб отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких боків підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні боки (Strengths) — переваги підприємства;
- слабкі боки (Weaknesses) — недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) — чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) — чинники, які можуть потенційно погіршити становище підприємства на ринку.

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

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рисунк 5.1).

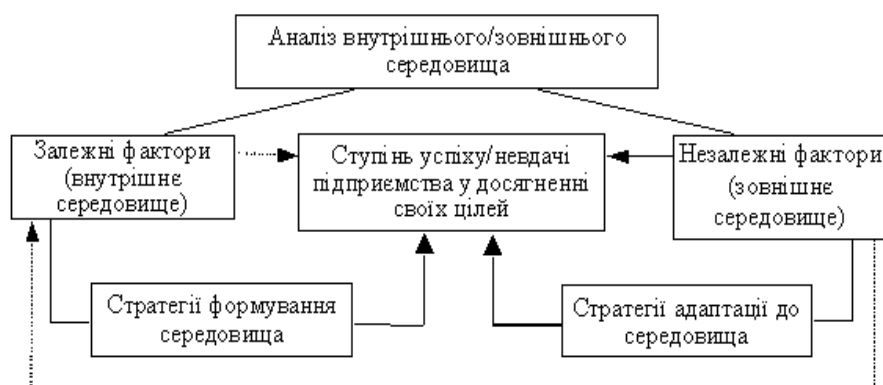


Рисунок 5.1 – Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і загроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких боків підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT - аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно:

- 1) визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію);
- 2) зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити;
- 3) поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства).

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідне поле матриці необхідно занести сильні і слабкі боки підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні боки підприємства - те, в чому підприємство досягло успіху, або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високої кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т.п.

Слабкі боки підприємства - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить підприємство в несприятливе становище. Як приклад слабких боків можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускається, погану репутацію компанії на ринку, нестачу фінансування, низький рівень сервісу і т.п.

Ринкові можливості - це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Як приклад ринкових можливостей можна навести погіршення

позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т.п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.

Ринкові загрози- події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т.п.

Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю.

Проводиться SWOT-аналіз по етапах.

Етап 1. Визначення сильних і слабких боків підприємства

Для того, щоб визначити сильні і слабкі боки підприємства, необхідно:

- скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство;
- по кожному параметру визначити, що є сильним боком підприємства, а що — слабким;
- зі всього переліку вибрати найважливіші сильні і слабкі боки підприємства і занести їх в матрицю SWOT-аналізу.

Для оцінки підприємства можна скористатися такими параметрами:

- *організація* (може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їх зацікавленість в розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства і т.ін.);

- *виробництво* (оцінюються виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини, матеріалів і т.ін.);

- *фінанси* (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу і т.ін.);

- *інновації* (може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їх новизни (незначні або кардинальні зміни), терміни окупності засобів, вкладених в розробку новинок, і т.ін.);

- *маркетинг* (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність вживаної моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Зі всього списку сильних і слабких боків підприємства необхідно вибрати найважливіші (найсильніші і найслабкіші боки) і записати їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу.

Етап 2. Визначення ринкових можливостей і загроз

Другий крок SWOT-аналізу — це оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію зовні підприємства - побачити можливості і загрози. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких боків підприємства.

За основу можна узяти такий список параметрів:

- *чинники попиту* (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства і т.ін.);

- *чинники конкуренції* (слід врахувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку і т.ін.);

- *чинники збуту* (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності сіток розподілу, умовам поставок матеріалів та комплектуючих і т.ін.);

- *економічні чинники* (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави і т.ін.);

- *політичні і правові чинники* (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової обізнаності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади і т.ін.);

- *науково-технічні чинники* (звичайно береться до уваги рівень розвитку науки, ступінь упровадження інновацій (нових товарів, технологій) в промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки і т.ін.);

- *соціально-демографічні чинники* (слід врахувати чисельність і статеву та вікову структури населення регіону, в

якому працює підприємство, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення і т.ін.);

- *соціально-культурні чинники* (звичайно враховуються традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т.ін.);

- *природні і екологічні чинники* (враховується кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища і т.ін.);

- *міжнародні чинники* (серед них враховується рівень стабільності у світі, наявність локальних конфліктів і т.ін.).

Етап 3. Зіставлення сильних і слабких боків підприємства з можливостями і загрозами ринку

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рисунок 5.2).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле С1М (заходи)	Поле С1З (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 5.2 – Матриця співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу

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

- поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних боків підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних боків підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

Зіставлення сильних і слабких боків з ринковими можливостями і загрозами дозволяє відповісти на такі питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу (таблиця 5.1):

▪ як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні боки підприємства?

▪ які слабкі боки підприємства можуть перешкодити?

▪ за рахунок яких сильних боків можна нейтралізувати існуючі загрози?

▪ яких загроз, що формують слабкі боки підприємства, потрібно якнайбільше побоюватися?

Таблиця 5.1 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1 Поява нової роздрібно мережі 2 і т.д.	ЗАГРОЗИ 1 Поява крупного конкурента 2 і т.д.
Сильні боки 1 Висока якість продукції 2 3 і т.д.	1 Як скористатися можли- востями? Спробувати увійти до числа постачальників нової мережі, зробивши акцент на якості нашої продукції	2 За рахунок чого можна знизити загрози? Утримати наших покупців від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість нашої продукції
Слабкі боки 1 Висока собівартість продукції 2 3 і т.д.	3 Що може перешкодити скористатися можливостями? Нова мережа може відмовитися від закупівель нашої продукції, оскільки наші оптові ціни вище, ніж у конкурентів	4 Найбільші небезпеки для підприємства Конкурент, що з'явився, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за більш низькими цінами

Заповнивши таку матрицю, можна побачити результат:

- визначені основні напрями розвитку підприємства;
- сформульовані основні проблеми підприємства, що підлягають найшвидшому вирішенню для успішного розвитку бізнесу .

Підсумкові показники SWOT-аналізу використовуються в стратегічному і тактичному плануванні діяльності підприємства.

Часто для аналізу макросередовища використовується методика **STEP-аналізу**. Термін «**STEP**» означає аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

Існує два основні варіанти: STEP- і PEST- аналіз. Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною політичною системою, пріоритети – облік соціальних і технологічних чинників. Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики і економіки. При виборі першого або другого варіанта критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу.

Таким чином, **PEST-аналіз** – це інструмент, призначений для виявлення таких аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства:

- політичних (Policy);
- економічних (Economy);
- соціальних (Society);
- технологічних (Technology).

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище підприємства й отримання ключових ресурсів для його діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживацькі переваги визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій в

технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Важливим при проведенні PEST-аналізу є вимога системності стратегічного аналізу кожної з чотирьох вказаних компонент, оскільки всі ці компоненти тісним і складним чином взаємозв'язані.

Даний вид аналізу може проводитися з використанням різних форматів, часто це два варіанти: проста чотирипольна матриця, зовнішній вигляд якої подано нижче в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – PEST – аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії підприємства

Політика	P	Економіка	Е
1 Вибори президента 2 Вибори у Верховну Раду 3 Зміна законодавства 4 Державне галузеве регулювання n +1 сценарій		1 Загальна характеристика (підйом, спад) 2 Рівень інфляції 3 Експортна імпортна політика 4 Динаміка курсу гривні n +1 сценарій	
Соціум	S	Технологія	Т
1 Зміни в базових цінностях 2 Зміни в рівні і стилі життя 3 Ставлення до роботи і відпочинку 4 Демографічні зміни 5 Зміна структури доходів n +1 сценарій		1 Державна технологічна політика 2 Тенденції в НДР 3 Нові патенти 4 Нові продукти 5 Технологічні зміни n +1 сценарій	

Кожний з цих варіантів має переваги і недоліки. Вибір способу проведення аналізу залежить від мети аналізу, ступеня готовності експертів і цілого ряду інших чинників.

PEST-аналіз базується на таких домінуючих позиціях:

1) Стратегічний аналіз кожного із зазначених компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в реальному житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємопов'язані. Тому зміна одного із компонентів, як правило, викликає зміну інших, а такі зміни можуть стати для підприємства як загрозами, так і можливостями;

2) PEST-аналіз – це інструмент чотирикомпонентного стратегічного аналізу макросередовища, а реальне життя –

ширше, багатогранніше і для кожного підприємства в його зовнішньому середовищі існує свій набір факторів, які найбільш істотно впливають на його конкретний бізнес.

Для проведення PEST-аналізу на підприємстві обов'язково повинен бути повний перелік чинників впливу:

- чинників і тенденцій макросередовища, які суттєво впливають на діяльність підприємства;
- чинників, що складають потенційні загрози діяльності підприємства;
- чинників, розвиток яких містить нові можливості для діяльності підприємства.

Після складання таблиці PEST-аналізу проводиться аналіз кожного чинника, його впливу на фінансовий стан та виробничу діяльність підприємства та розробляються можливі відповідні заходи підприємства для запобігання впливу негативних чинників та використання можливостей позитивних чинників.

Такими заходами можуть бути:

- проведення фінансових операцій, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей;
- скорочення капітального будівництва, згортання НДДКР з віддаленими у часі результатами;
- стимулювання, надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредиторів постачальників, здійснення бартерних операцій;
- формування раціональної кадрової структури;
- пошук нових напрямків діяльності, страхування поставок, стимулювання партнерів;
- одержання міжнародних сертифікатів на продукцію;
- використання цінових переваг, зменшення витрат;
- розробка кількох альтернативних стратегій діяльності;
- продаж готового виробу комплектуючими частинами, скорочення експорту.

Методика STEP-аналізу, як і всі інші перераховані тут методики аналізу макросередовища, дає найбільший результат, якщо аналіз проводиться регулярно з використанням однакового формату. В цьому випадку фіксують показники динаміки факторів та їх вплив на підприємство. У результаті можна

отримати так звану модель реакції конкретного підприємства на сукупність чинників макросередовища.

Список літератури

- 1 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр.пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 2 Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1999. - 296 с.
- 3 Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 331с.
- 4 Котлер, Ф. Маркетинг — менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов/ Ф. Котлер. - СПб: Питер, 2008. – 896 с.
- 5 Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией [Текст]: учеб. пособие / М.И. Круглов. – М.: Рус. дел. лит., 1998. – 488 с.
- 6 Пономаренко, В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посібник / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. - Харків: Вид. ХДЕУ, 2002.- 640 с.
- 7 Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 806 с.
- 8 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. –М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 9 Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
- 10 Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

Таблиця 3.2 – Особливості фаз ЖЦП

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