

Українська державна академія залізничного транспорту

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра „Економіка, організація та управління підприємством”

В.О. Мельник, І.Л. Плєтнікова

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій з дисципліни

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 1

Харків - 2008

Мельник В.О., Плетникова І.Л. Теоретичні основи розроблення стратегії підприємства: Конспект лекцій з дисципліни “Стратегія підприємства”. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч.1. – 43 с.

Даний конспект лекцій розкриває змістовний модуль дисципліни “Стратегія підприємства” на тему “Теоретичні основи розроблення стратегії підприємства”. Наведено економічну сутність поняття “стратегія”, стратегічний контекст підприємства в сучасних умовах господарювання, послідовність етапів процесу розроблення стратегії діяльності підприємства, їх характеристику та методологію. Даний конспект лекцій може бути використаний при написанні дипломної роботи за відповідною тематикою.

Рекомендується для студентів спеціальності “Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 10, табл. 2, бібліогр.: 8 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація та управління підприємством” 27 жовтня 2006 р., протокол № 3.

Рецензент

доц. О.В. Громова

ЗМІСТ

1	Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепцій	4
1.1	Зміст і призначення стратегії підприємства в середовищі, що змінюється	4
1.2	Співвідношення понять стратегії, тактики, політики	6
1.3	Еволюція концепцій систем планування діяльності підприємства	8
1.4	Прогнозування та його роль у плануванні діяльності підприємства	13
2	Стратегічний контекст підприємства	15
2.1	Основи розроблення стратегічного плану діяльності підприємства	15
2.2	Стратегічний потенціал підприємства та основні підходи до його оцінення	18
2.3	Розроблення стратегії та структура управління підприємством	19
3	Визначення місії та цілей підприємства	23
3.1	Місія як основа функціонування підприємства	23
3.2	Особливості формулювання цілей підприємства	24
4	Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	27
4.1	Основні складові, типи та характеристики зовнішнього середовища	27
4.2	Аналіз галузі та конкуренції в ній	29
4.3	Реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища	31
5	Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	36
5.1	Функціональний аналіз підприємства	36
5.2	Характеристика методики SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT.	38

1 СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ

1.1 Зміст і призначення стратегії підприємства в середовищі, що змінюється

Поняття "стратегія" ввійшло в число управлінських термінів у 50-ті роки ХХ століття, коли проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення. У ті дні багато керівників, а також деякі вчені сумнівалися в корисності нового поняття. На їхніх очах протягом півстоліття промисловість чудово обходилася без усякої стратегії, і вони задавалися питанням, навіщо вона стала потрібна і яка від неї користь фірмі.

Визначень терміну "стратегія" існує багато, що пов'язано з його конкретним застосуванням.

За своїм змістом стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство (організація) керується у своїй діяльності:

1) правила, використовувані при оціненні результатів діяльності фірми в сьогоденні та у перспективі. Якісний бік критеріїв оцінки зазвичай називають **орієнтиром**, а кількісний зміст – **завданням**;

2) правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають вид розроблюваних продукції і технології, споживачів своїх виробів, шляхи досягнення переваги над конкурентами;

3) правила, за якими устанавлюються відносини і процедури усередині організації. Їх нерідко називають організаційною концепцією;

4) правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, названі основними оперативними прийомами.

Таким чином, **стратегія** – це програма дій, спрямована на досягнення певних орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінення його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Оскільки в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища важко детально спланувати програму дій з розвитку діяльності підприємства, то реальна стратегія буде формуватися з двох частин (рисунок 1.1):

- 1) продуманих цілеспрямованих дій підприємства (запланована стратегія);
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що підсилюється (адаптована стратегія).

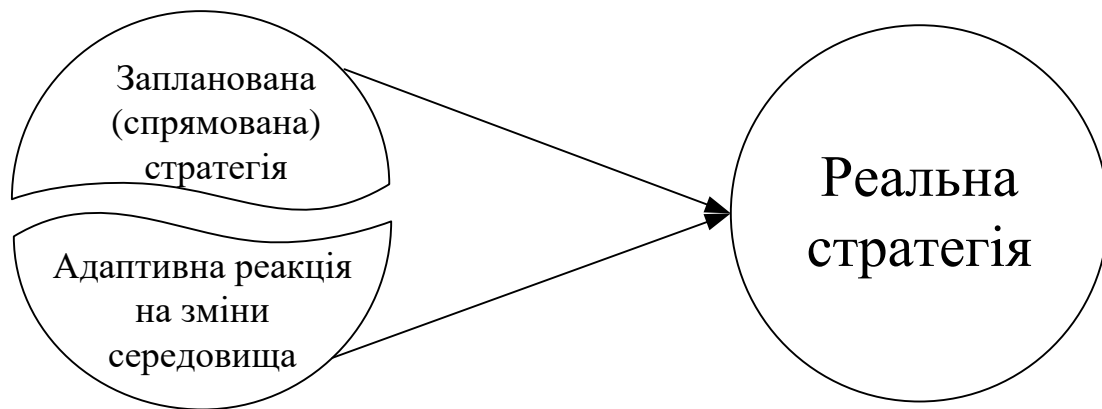


Рисунок 1.1 – Реальна стратегія як об'єднання двох частин – запланованої та адаптованої

Основне призначення стратегії у плануванні діяльності підприємства полягає у такому:

- стратегія дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей виживання і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах (орієнтирах);
- стратегія є способом устанавлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- стратегія є основою для розроблення перспективних (стратегічних), поточних (тактичних) планів і програм, що є системною характеристикою напрямку і розвитку підприємства.

До особливостей стратегії підприємства, що відрізняє її від поточних (на даний момент) дій, відносяться такі:

- 1) процес розроблення та реалізації стратегії не завершується якою-небудь негайною дією;
- 2) стратегія має імовірнісний, приблизний характер;
- 3) сильний вплив на реалізацію стратегії має зворотній зв'язок;
- 4) на рівні стратегії найчастіше неможливо визначити абсолютний показник ефективності стратегічних рішень;
- 5) необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить підприємство на бажані події.

Таким чином, підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, а також повинно бути готовим адаптуватися до випадкових обставин, виникнення яких можливо в майбутньому.

Класифікація основних стратегій, якими користуються сучасні підприємства, наведена на рисунку 1.2. Їх детальна характеристика та призначення розглядаються у другому змістовному модулі “Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії”.

1.2 Співвідношення понять стратегії, тактики, політики

Основними компонентами планування і реалізації стратегії є тактика, політика, процедури та правила.

Тактика – це визначення короткострокових (поточних, тактичних) дій, погоджених зі стратегією підприємства. Тактика визначає шляхи і засоби, форми і способи поточної діяльності підприємства, що забезпечують його успішну стратегію.

Обрана стратегія розвитку підприємства поділяється на кілька тактичних дій, виконання яких повинно забезпечити успішну реалізацію стратегії. У свою чергу, якщо певні тактичні дії за певних обставин неможливо реалізувати або можливо, але невчасно, відбувається корегування стратегії відповідно до результатів реалізації тактики.

Наступним етапом реалізації стратегії та тактики є розроблення політики. **Політика** перетворює стратегію у відкриту та детальну декларацію (оголошення) основних напрямків діяльності підприємства.



Рисунок 1.2 – Класифікація стратегій діяльності підприємства

На підставі тактики і політики формуються процедури та правила, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура являє собою кілька взаємозалежних дій, що доцільно використовувати в конкретній ситуації.

Правила гарантують виконання конкретних дій певним способом.

1.3 Еволюція концепцій систем планування діяльності підприємства

Планування діяльності є найважливішою функцією управління підприємством. **Планування** являє собою процес визначення цілей, які підприємство прагне досягти за певний проміжок часу, і способів їхнього досягнення.

Перехід економіки України до ринкових відносин обумовлює необхідність змін у системі управління, у тому числі у плануванні діяльності підприємства.

При командно-адміністративній системі існувало директивне планування. План будь-якого підприємства являв собою завдання майже для всіх показників діяльності, встановлюваних органами державного планування і управління. Підприємство не мало можливості самостійно складати навіть оптимальні плани, приймати кращі рішення в реальних умовах господарювання. Але для підприємств того часу характерними були стабільність діяльності, збільшення обсягів виробництва, гарантований ринок збуту і т.п. Підприємство діяло в середовищі, що цілком передбачається, йому не було необхідності боротися за своє виживання – усе це обумовлювалося державою.

В умовах становлення ринку в Україні підприємство одержало самостійність, права у визначенні і реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва і відповідальності за кінцеві результати господарювання. Для сучасних підприємств характерними стали: умови функціонування, що швидко змінюються, пристосовування до умов зовнішнього середовища, залежність обсягів виробництва від попиту, постійна конкурентна боротьба.

Підприємства сьогодні діють у невизначеному середовищі. Але при цьому необхідність у плануванні не відпала, а набула нового значення і принципів.

Еволюція концепцій систем планування діяльності підприємства пройшла декілька етапів, серед яких можна виділити наступні.

1.3.1 Поточне планування і бюджетування

Цей етап розвитку планування приходить на 30-ті роки ХХ століття. Характерним для нього було те, що формальне планування, зв'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо, обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів-бюджетів за статтями витрат на різні цілі.

Бюджети склалися, по-перше, за кожною з великих виробничо-господарських функцій (маркетинг, капітальне будівництво, виробництво, НДДКР); по-друге, за окремими структурними одиницями у рамках корпорації: відділення, заводи, підрозділи тощо.

Поточне планування і бюджетування мало короткостроковий характер (не більш 1-2 років) і внутрішню спрямованість, тобто підприємство розглядалося, як «закрита» система. При використанні бюджетно-фінансових методів головною турботою менеджерів були одержання поточного прибутку і контроль за структурою витрат. Вибір таких пріоритетів, природно, створював загрозу довгостроковим перспективам розвитку підприємства.

1.3.2 Довгострокове (екстраполяційне) планування

Другий етап розвитку перспективного планування приходить на 50-ті – початок 60-х років ХХ століття. Високі темпи зростання товарних ринків, відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства на той час обумовили необхідність розширення горизонту

планування і створили умови для розвитку довгострокового планування.

Основою довгострокового планування стало складання прогнозу продажів підприємства на кілька років уперед. Воно ґрунтувалося на екстраполяційних прогнозах, що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства чи обмежували його можливості.

Метод **екстраполяції** припускає перенос тенденцій розвитку об'єкта в минулому на майбутнє.

Головний показник – прогноз збуту – базувався на екстраполяції продажів у попередні роки. Далі, на підставі контрольних цифр, заданих у прогнозі продажів, визначалися усі функціональні плани по виробництву, маркетингу, постачанню тощо, що потім поєднувалися в єдиний фінансовий план підприємства.

Для довгострокового планування характерний управлінський раціоналізм, при якому успіх підприємства вбачався в раціональній організації виробництва продукції, зниженні витрат за рахунок виявлення внутрішніх виробничих резервів, підвищенні продуктивності праці та ефективності використання усіх видів ресурсів.

При такому підході підприємство розглядається, знов-таки, як “закрита” система, його цілі і задачі вважаються заданими і залишаються, як і інші умови діяльності, досить стабільними протягом тривалого періоду часу.

1.3.3 Стратегічне планування

Наприкінці 60-х років економічні обставини в багатьох країнах істотно змінилися. В міру насичення ринку, наростання кризових явищ і посилення міжнародної конкуренції прогнози на основі екстраполяції стали усе більше розходитися з реальними цифрами. Типовим явищем стала постановка оптимістичних цілей, з якими не сходилися реальні підсумки. Цей період ознаменувався становленням стратегічного планування.

Підприємство розглядається як «відкрита» система. Головні передумови успіху діяльності відшуковуються не усередині, а поза ним, тобто успіх зв'язується з тим, наскільки підприємство вдало

приспосовується до свого зовнішнього оточення – економічного, соціально-політичного тощо, використовуючи свої внутрішні можливості.

За визначенням У. Кінга і Д. Клінанда, **стратегічне планування** являє собою процес визначення цілей організації і їхніх змін, ресурсів, необхідних для їхніх досягнень, і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів.

Процес стратегічного планування складається з декількох етапів, послідовність виконання яких наведена на рисунку 1.3.

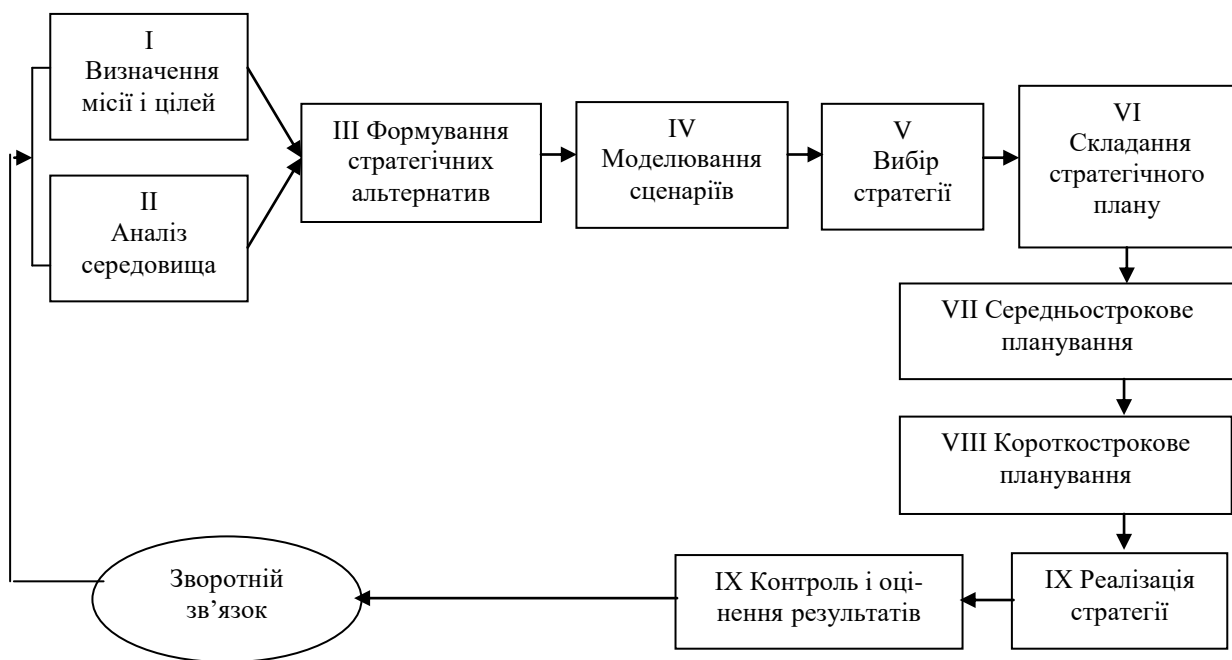


Рисунок 1.3 – Процес стратегічного планування

Етап I. Встановлення орієнтирів діяльності (місія, цілі).

Етап II. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Етап III. Формування альтернативних стратегій на основі стратегічного аналізу співвідношення цілей і можливостей підприємства досягти ці цілі.

Етап IV. Моделювання сценаріїв розвитку подій.

Етап V. Вибір однієї з альтернативних стратегій на основі моделювання сценаріїв розвитку майбутньої діяльності підприємства.

Етап VI. Підготовка остаточного стратегічного плану.

Етап VII. Середньострокове планування.

Етап VIII. Формування оперативних планів і проектів.

Етап IX. Реалізація стратегії діяльності.

Етап X. Контроль і оцінення результатів реалізації стратегії діяльності.

Етапи IX і X безпосередньо не є стадіями процесу стратегічного планування. Вони передбачають реалізацію стратегічних планів, контроль і оцінювання отриманих результатів.

Таким чином, основною метою стратегічного планування є поліпшення реакції підприємства на зміну умов ринку, поведження конкурентів, розвиток науково-технічного прогресу.

1.3.4 Стратегічне управління (стратегічний менеджмент)

У 90-х роках ХХ століття більшість корпорацій по усьому світі почали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління.

Стратегічне управління визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень розвитку організації, але і конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і корегування загального напрямку розвитку.

І. Ансофф у своїй роботі “Стратегічне управління” рекомендує розглядати стратегічне управління як складене з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і вибору стратегічної позиції (стратегічне планування) і оперативного управління в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління можна вважати динамічною сукупністю взаємозалежних управлінських процесів, що логічно впливають один з іншого, тобто між ними існує стійкий зворотний зв'язок. Схематично структуру стратегічного управління можна навести, як показано на рисунку 1.4.

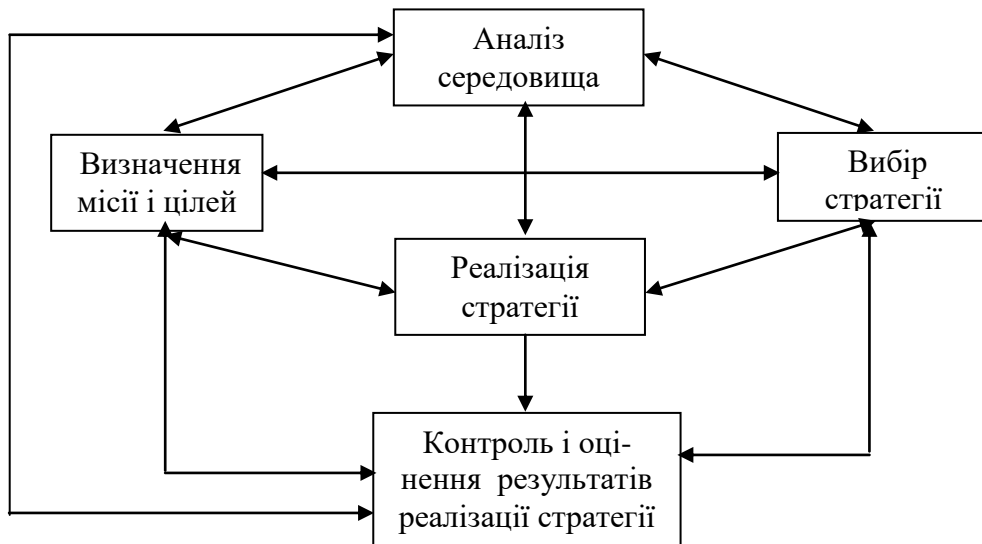


Рисунок 1.4 – Процес стратегічного управління

1.4 Прогнозування та його роль у плануванні діяльності підприємства

Як планування, так і прогнозування застосовуються для передбачення майбутнього.

У передбаченні майбутнього підприємства прогнозування, з одного боку, передує плануванню, а з іншого боку – є його складовою і використовується на таких стадіях планування:

- аналізі середовища і визначенні передумов для формування стратегії підприємства;
- реалізації планів для оцінення можливих результатів і їхнього відхилення від планових показників.

Для передбачення майбутнього підприємства використовують певні типи прогнозування:

- 1) прогнозування, засноване на творчому баченні

майбутнього і суб'єктивних знаннях прогнозіста, його інтуїції. Часто такі прогнози являють собою літературний опис передбачуваного майбутнього і є непоганим доповненням до зважених і обґрунтованих кількісних прогнозів;

2) пошукове прогнозування – спосіб наукового прогнозування від сьогоденного до майбутнього. Прогнозування починають, спираючись на наявну нинішню інформацію, поступово проникаючи в майбутнє. Існують два підходи до пошукового прогнозування: екстраполяційний і альтернативний (складається кілька варіантів прогнозів з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища, кожний з варіантів лягає в основу побудови сценарію майбутнього);

3) нормативне прогнозування – припускає визначення узагальнених цілей і стратегічних орієнтирів на майбутнє з подальшим оцінюванням розвитку підприємства, виходячи з цих цілей.

До сучасних методів прогнозування відносяться:

- експертні (метод “мозкової атаки”, метод Дельфі, метод складання сценаріїв);
- формалізовані (метод екстраполяції трендів).

Список літератури для поглибленого вивчення теми

1 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1982.

2 Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2000.

3 Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – Х:ООО "Олант" , 2002.

2 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Основи розроблення стратегічного плану діяльності підприємства

Планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів, – все це разом складає **стратегічний план** діяльності підприємства.

Стратегія та стратегічний план – це різні поняття. Якщо стратегія – це концепція розвитку підприємства, то стратегічний план є інструментом реалізації даної концепції.

Стратегічний план – це інструмент установа, документального оформлення і впровадження в поточну діяльність елементів стратегії підприємства.

Стратегічний план підприємства має кілька зрізів:

1) часовий – передбачає існування в його структурі довгострокових і поточних (тактичних) планів, проектів і програм, що за термінами можуть бути більш-менш тривалішими, ніж стратегічний;

2) функціональний – визначає напрямки і темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства;

3) ресурсний – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів;

4) виконавчий – вказує на коло притягнутих до реалізації стратегічних заходів ланок та окремих виконавців, що дає можливість створити адресну систему стимулювання.

Існує три основних підходи до формування стратегічного плану.

1 Планування “від досягнутого” спрямоване на досягнення низки бажаних і у цілому реальних цілей. Точкою відліку є

поточне становище підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження статус-кво (стабільності, рівноваги). Зміни стратегії або організаційної структури розглядаються як небажані, оскільки ці зміни можуть розбалансувати механізм функціонування фірми. Кардинальні заходи щодо поліпшення систем загального управління, планування, пошуку та аналізу інформації не стимулюються.

При використанні підходу «від досягнутого» мінімізуються витрати на формування та підтримку реалізації стратегії.

2 Оптимізаційний план, як правило, формується в межах раціонального підходу і спирається на використання економіко-математичних методів і моделей з метою ефективного використання ресурсів і досягнення:

1) максимізації прибутку та рентабельності сукупних активів і власного капіталу підприємства;

2) мінімізації витрат коштів і часу в процесі виробництва продукції (надання послуг).

Недоліками цього підходу є:

1) ігнорування більшості якісних параметрів, що погано формалізуються (якість, надійність, новизна продукції, ступінь задоволення споживачів, знання та навички працівників тощо);

2) оптимізаційний підхід часто не враховує початкове становище підприємства і періодично змінюється стрибкоподібно, виходячи зі слабких змін вихідних параметрів. Така різка зміна параметрів підприємства приводить до зміни пропорцій, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, організаційної структури, напрямків розвитку.

Використання оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану може привести до необхідності здійснення радикальних змін, що приводять до нових витрат.

Разом з тим радикальність рекомендацій оптимізаційного плану не виключає його користі. Оптимізаційний стратегічний план дозволяє, як мінімум, одержати діапазон можливих змін становища підприємства в залежності від тих чи інших

допущень. Далі під час роботи групи експертів-аналітиків цей діапазон зводиться до прийнятної кількості варіантів рішень.

3 Адаптаційний підхід зосереджений на процесі формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища підприємства. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані (визначені) події, ймовірні події, невизначені події. Для кожної категорії подій використовуються свої методи та прийоми. Усі вони спираються на:

- вивчення змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;
- ключові тенденції розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);
- пошук перспективних можливостей;
- заходи для нейтралізації факторів ризику та форс-мажорних обставин;
- аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін та боротьба зі слабкими).

Структура стратегічного плану зазвичай складається з таких розділів:

- 1 Цілі та завдання підприємства.
- 2 Поточна діяльність підприємства та довгострокові задачі.
- 3 Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи).
- 4 Функціональні стратегії.
- 5 Найбільш значимі проекти.
- 6 Опис зовнішніх операцій.
- 7 Капіталовкладення та ресурсний розподіл.
- 8 Планування несподіваностей.

Крім того, у стратегічний план включаються додатки (розрахунки, довідки, інша ділова документація), що показують: обсяг річних продажів за групами продуктів; річний прибуток та

збиток за підрозділами; зміни у наборі продуктів та частка ринку; програма щорічних капітальних витрат; річні грошові потоки; політика поглинань та придбання тощо.

2.2 Стратегічний потенціал підприємства та основні підходи до його оцінення

У загальному розумінні потенціал являє собою наявні знання, засоби, запаси і джерела, що можуть бути використані для досягнення певних цілей.

Відповідно до цього потенціал підприємства – це система взаємозалежних елементів, що виконують певні функції в процесі забезпечення виробництва продукції необхідними ресурсами і досягнення інших цілей підприємства.

Таким чином, **стратегічний потенціал підприємства** – це система взаємозалежних елементів, що виконують певні функції і забезпечують виконання обраної стратегії розвитку діяльності підприємства.

Існує три основних підходи до оцінення потенціалу підприємства:

1 Ресурсний підхід спрямований на розгляд внутрішнього середовища підприємства з позиції наявних ресурсів. Величина потенціалу визначається як сума фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

2 Структурний (функціональний) підхід спрямований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства та оцінення його (потенціалу) рівня, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями організації окремих підсистем підприємства і виробництва в цілому.

3 Проблемно-орієнтований (цільовий) підхід – спрямований на оцінення наявного потенціалу з позиції забезпечення досягнення поставлених цілей і певну його величину, як рівень відповідності окремих його складових необхідним параметрам.

Для оцінення саме стратегічного потенціалу доцільно використовувати останній підхід.

2.3 Розроблення стратегії та структура управління підприємства

У процесі формування стратегії діяльності підприємства бере участь вище керівництво, плановий відділ, керівники та фахівці функціональних підрозділів.

Завдання вищого керівництва – зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для працівників організації, сприяти максимальному залученню їх до розроблення стратегії. Воно визначає загальні цілі розвитку підприємства та основні способи їх досягнення.

Керівництво середніх і нижчих ланок, фахівці підрозділів розробляють оперативні плани. До обов'язків фахівців відноситься також аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів і сценаріїв розвитку подій. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднують зусилля для оцінення альтернативних стратегій, запропонованих для підприємства.

Необхідно розрізняти керівні рівні з питань стратегії у вузькоспеціалізованих та багатопрофільних підприємствах.

У багатопрофільних підприємств існує чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії:

1) виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, що несе основну відповідальність і керує прийняттям стратегічних рішень;

2) менеджери, відповідальні за прибуток або збитки окремих виробничих підрозділів (секторів, дочірніх компаній, філіалів, представництв тощо);

3) функціональні менеджери в межах виробничого підрозділу, що керують окремими напрямками діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси та ін.). Їх завдання – забезпечити єдину стратегію для організаційних одиниць і прийняти стратегічні рішення в підлеглий сфері

діяльності;

4) менеджери основних оперативних підрозділів підприємства, що несуть основну відповідальність за детальний розвиток стратегічних планів у підзвітній сфері та реалізацію загального стратегічного плану на своєму рівні.

Підприємства, що займаються одним видом діяльності (вузькоспеціалізовані), мають не більше трьох керівних рівнів (стратегічні менеджери вищого, функціонального та оперативного рівнів).

На малих підприємствах, якими керують, як правило, їх власники, передбачаються один або два стратегічних менеджери, оскільки на таких підприємствах управлінською роботою займається невелика кількість керівників.

Організації, що не займаються виробництвом, теж розробляють стратегії діяльності. В уряді країни, керівництві регіону, області передбачаються менеджери з питань стратегії, які повинні вчасно реагувати, наприклад, на вимоги та проблеми населення, що проживає на підлеглий їм території.

Структура управління підприємства та стратегія його розвитку тісно пов'язані одна з одною.

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність.

Розрізняють три основні стадії розвитку ОСУ підприємства:

I – проста структура (лінійна);

II – функціональна структура (функціональна та лінійно-функціональна);

III – дивізіональна (філіяльна) структура;

I та II відносяться до класичних ОСУ, III – до стратегічних.

На рисунку 2.1 подана послідовність розвитку організаційної структури управління підприємства у

відповідності до зростання обсягів його діяльності.

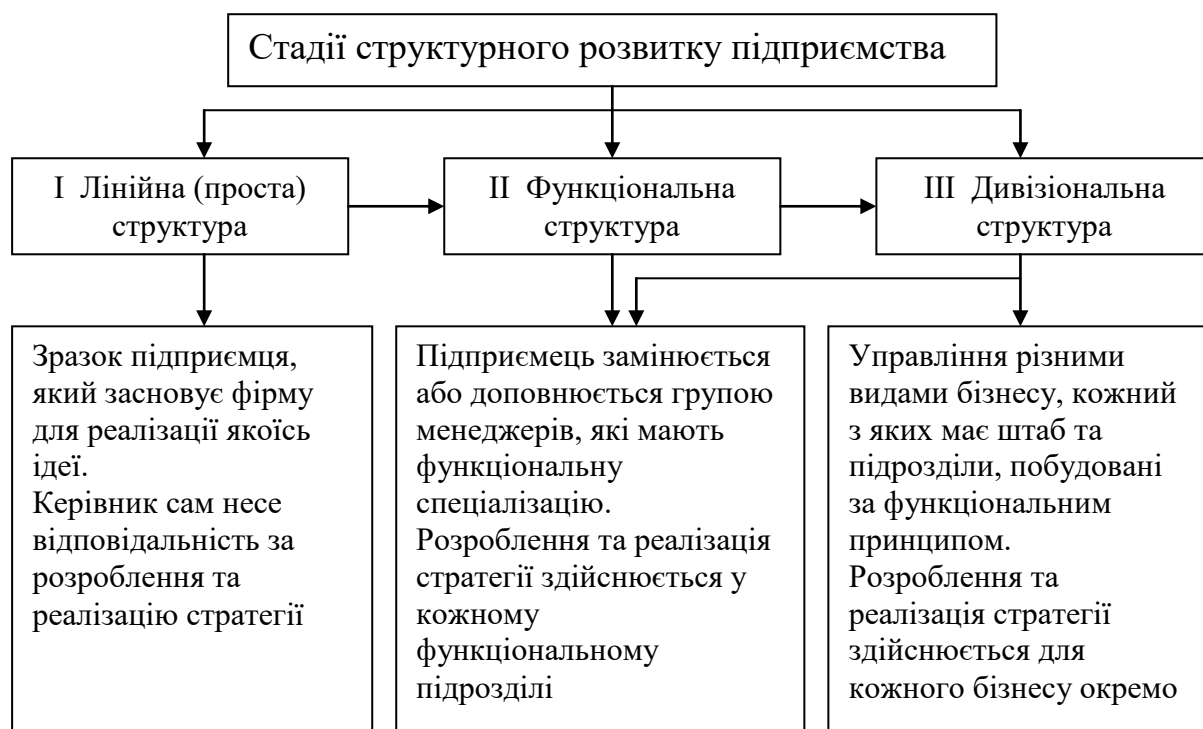


Рисунок 2.1 – Послідовні стадії структурного розвитку підприємства

Перша стадія являє собою зразок підприємця, що засновує фірму для реалізації якоїсь ідеї (товару або послуги). На цій стадії фірма має структуру, що дозволяє підприємцеві безпосередньо управляти діяльністю кожного службовця, приймати всі важливі рішення самостійно та перебувати в курсі всіх подій в організації. Планування в даній структурі має короткостроковий і реактивний характер. Сильна сторона такої ОСУ – гнучкість і динамічність, слабка сторона – підприємець несе повну відповідальність за вибір і реалізацію стратегії.

По мірі зростання такого підприємства (стратегія зростання) розвивається так звана криза керівництва (підприємець не справляється з усім комплексом типових функцій менеджменту).

На другій стадії підприємець замінюється або доповнюється групою управлінців, що мають функціональну спеціалізацію

(НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо). Перехід до цієї стадії вимагає істотних змін стилю управління вищого керівника підприємства, особливо, якщо він є засновником фірми.

Сконцентрувавшись в одній привабливій галузі, підприємство, що перебуває на другій стадії розвитку, може функціонувати дуже успішно. Однак при переході на випуск нових видів продукції інших галузей (стратегія диверсифікації) переваги функціональної структури можуть бути втрачені. Крім того, може розвинутиися криза автономії, при якій людям, що управляють цими новими виробничими лініями (новими видами бізнесу), потрібно більше прав у прийнятті рішень, ніж вони мають у рамках сформованої функціональної структури.

Підприємство на третій стадії розвитку концентрує увагу на управлінні різними виробничими лініями в декількох галузях (різних видах бізнесу). Такі підприємства ростуть, диверсифікуючи випуск продукції та розширюючи географію своєї діяльності (стратегія розширення ринку). Ці підприємства розвиваються в напрямку до філіальної структури із центральним штабом і децентралізованими оперативними підрозділами, причому кожен підрозділ є функціонально організованою компанією в другій стадії розвитку. Така ОСУ дозволяє керівникам розвивати навички роботи на конкретному ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія діяльності підприємства визначає, якою буде його організаційна структура.

Список літератури для поглибленого вивчення теми

1 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1982.

2 Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. Посібник. –2-ге вид., доп. - Львів: "Навчальний світ-2000"; Альтаїр-2002, 2003.

3 Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – Х:ООО "Олант" , 2002.

4 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

3 ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Місія як основа функціонування підприємства

Першим етапом розроблення стратегії підприємства є визначення місії та цілей.

Місія – це формулювання основного призначення підприємства, що дає картину того, “чим є підприємство, чим воно займається та чого має намір досягти”.

Місія містить внутрішні та зовнішні орієнтири діяльності, на основі яких визначаються перспективи для їх досягнення підприємством.

Місія компанії завжди вкрай індивідуальна. Загальні положення, застосовувані до будь-якої компанії або галузі, не мають управлінської цінності. Місія немовби відокремлює одну компанію від інших і наділяє її власними відмінними рисами, напрямком діяльності та шляхом розвитку.

Правильне визначення місії зазвичай вимагає прийняття до уваги трьох факторів:

- 1) потреби покупця, або що треба виробляти;
- 2) групи покупців, або для кого виробляються товари;
- 3) технологічне та функціональне виконання, тобто як (яким чином) задовольняються потреби покупця.

Прикладом визначення місії, що включає всі три зазначені компоненти, може служити фірма Polaroid, яка визначила свій бізнес, ціль свого існування на кінець 70-х років ХХ століття в такий спосіб: “Удосконалювання та розвиток ринку миттєвих фотографій для задоволення зростаючої потреби американських та європейських родин запам'ятати на фотографії обличчя рідних і друзів, дорогі серцю місця та смішні миті життя”.

Дуже часто місія підприємства формулюється коротко у вигляді девізу. Місія фірми Херох: “Від копіювальної техніки до

офісу майбутнього”.

Місія компанії описується різними способами, в одних краще, в інших гірше, але в залишковому підсумку всі компанії мають на меті дати уявлення споживачеві про те, що ж таке їхня фірма насправді.

Місія концентрує увагу на споживачеві, а не на товарі, тому що визначається найчастіше з урахуванням купівельних інтересів, потреб і запитів, які задовольняються бізнесом.

Основне призначення місії полягає в тому, що вона:

- є точкою опори для всіх планових рішень підприємства;
- створює впевненість, що підприємство дотримується чітких цілей, які не суперечать одна одній;
- допомагає об'єднати зусилля персоналу в обраному напрямку;
- сприяє розумінню та підтримці серед зовнішніх учасників організації, тих, хто зацікавлений у її успіху.

Завдання керівництва при визначенні місії підприємства полягає у тому, щоб виявити момент, коли можливості або загрози, що з'являються в оточуючому середовищі, роблять бажаним перегляд довгострокового напрямку розвитку підприємства, тобто його місії.

3.2 Особливості формулювання цілей підприємства

Встановлення цілей переводить місію підприємства в конкретні завдання, пов'язані з виробництвом і результатами його діяльності.

Встановлення цілей – це процес, який проходить зверху вниз на підприємстві і служить керівникам низових ланок управління орієнтиром у виконанні ними та співробітниками їх підрозділів своїх завдань для досягнення загальних цілей підприємства.

Ціль – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, які є для нього бажаними та на досягнення яких спрямована його діяльність.

Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в кількісних і вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно досягти.

Тому до формулювання цілей підприємства висувається низка критеріїв, за якими цілі повинні бути:

1) досяжними, реальними (нереальна ціль приводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтиру, що негативно позначиться на діяльності підприємства);

2) гнучкими (цілі треба встановлювати так, щоб залишалася можливість для їхнього корегування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства);

3) вимірними (цілі необхідно формулювати так, щоб їх можна було кількісно виміряти або будь-яким іншим способом об'єктивно визначити, досяжні вони чи ні);

4) коректними (ціль повинна давати чітке уявлення про напрямки руху організації для її досягнення);

5) сумісними (сумісність припускає, наприклад, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим; важливо, щоб цілі не суперечили одна одній);

6) прийнятними для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність підприємства, і насамперед для тих, кому необхідно їх досягти.

Існує декілька напрямків, відповідно до яких підприємства встановлюють свої цілі:

- позиція на ринку;
- доходи (прибуток, рентабельність);
- впровадження інновацій;
- робота з клієнтами;
- управлінські аспекти;
- потреби та добробут співробітників;
- соціальна відповідальність як обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства.

Система цілей на підприємстві має досить складну структуру. Для досягнення місії організації необхідно довести її зміст до кожного рівня, кожного виконавця, визначити внесок кожного працівника в стратегічний успіх підприємства в цілому. Це можна зробити за допомогою декомпозиції головних цілей і завдань, тобто побудови “дерева цілей”, де встановлюються конкретні вимірні завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт.

“Дерево цілей” являє собою графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл місії на цілі, підцілі, завдання та окремі дії та визначає різні відношення залежності між цілями підприємства:

1) відносини взаємозалежності (доповнюючі – сприяють реалізації одна одній; конкуруючі – суперечать одна одній, тобто виконання однієї цілі унеможлиблює виконання іншої; нейтральні – залежності між цілями не існує);

2) відносини співпідпорядкованості (обґрунтовують відношення “ціль - засіб” між цілями, тобто підпорядковані цілі є засобом для досягнення вищих цілей);

3) відносини переваги (являють собою судження про те, наскільки досягнення однієї цілі бажаніше за досягнення іншої, встановлюючи, таким чином, ранг важливості цілей).

Якщо “дерево цілей” побудовано правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, забезпечує досягнення цілей підприємства в цілому.

Список літератури для поглибленого вивчення теми

1 Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2000.

2 Соколов Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегія підприємства и стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – Х:ООО "Олант" , 2002.

3 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии:

4 ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Основні складові, типи та характеристики зовнішнього середовища

Рішення про те, яку стратегію вибрати, повинно прийматися на підставі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, отриманої в результаті дослідження.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, що впливають на підприємство ззовні. Зовнішнє середовище поділяється на макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище складається з елементів, прямо не пов'язаних з підприємством, але вони впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. До факторів макросередовища відносяться: економічні, політичні, соціальні, технологічні. Наприклад, такий економічний фактор, як безробіття, здавалося б, не впливає на діяльність підприємства (воно забезпечено необхідним кваліфікованим персоналом). Однак у зв'язку з безробіттям падає купівельна спроможність населення, що у свою чергу може привести до падіння попиту на товари, у тому числі на продукцію підприємства.

Мікросередовище – це учасники ринку, що безпосередньо контактують із підприємством і впливають на його діяльність. Це, насамперед, споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, кредитори, акціонери тощо.

Метою аналізу зовнішнього середовища є визначення можливостей і загроз в оточуючому підприємство середовищі.

Можливості – це позитивні тенденції і явища в зовнішнім середовищі, які можуть привести до збільшення обсягу продажів і прибутку. До можливостей можна віднести підвищення купівельної спроможності населення, ослаблення конкуренції на ринку, зменшення неплатежів тощо.

Загрози – це негативні тенденції та явища, які можуть привести при відсутності відповідної реакції підприємства до значного збитку, позбавити його суттєвих переваг (зниження обсягу продажів і прибутку).

До загроз відносяться інфляція, спади виробництва, високі податкові ставки, зниження митних бар'єрів для імпортованих товарів і т.п.

Особливу увагу необхідно приділяти визначенню того, що є можливістю, а що загрозою для окремого підприємства, оскільки для різних підприємств один і той самий фактор може мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція в більшості випадків визначається як економічна загроза, оскільки приводить до знецінювання активів підприємства, але в деяких випадках підприємства (в основному невиробничої сфери) можуть використати цей фактор як сприятливу для себе можливість.

Оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства визначають, використовуючи, як правило, методи складання профілю зовнішнього середовища та SWOT-аналізу (розглянуто в темі 5).

Виділяють наступні основні типи зовнішнього середовища.

1 Середовище, що змінюється, характеризується швидкими змінами факторів, які його формують. Це можуть бути технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміна законодавства, нововведення в політиці конкурентів тощо.

2 Вороже оточення створюється жорсткою конкуренцією, боротьбою за споживачів і ринки збуту. Таке середовище властиве, наприклад, автомобільному ринку США та країн Західної Європи, США і Японії.

3 Різноманітне оточення властиве глобальному бізнесу. Типовим прикладом глобального бізнесу є фірма McDonald's, що працює в багатьох країнах з різноманітними культурами та гастрономічними смаками споживачів. Це різноманітне оточення впливає на діяльність підприємства, на його політику впливу на споживачів.

4 Технічно складне середовище. У такому середовищі розвивається електроніка, обчислювальна техніка,

телекомунікації, які вимагають складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу. Стратегія підприємства в технічно складній системі повинна бути орієнтована на інновації, тому що вироби в цьому випадку швидко застарівають.

Основними характеристиками зовнішнього середовища є складність, взаємопов'язаність його факторів, динамічність та невизначеність.

Під **складністю** зовнішнього середовища розуміється кількість факторів, на які виробнича система повинна реагувати з метою свого виживання, а також рівень варіації кожного фактора.

Взаємопов'язаність факторів – це рівень сили, з якою зміна одного фактора діє на інші фактори зовнішнього середовища.

Динамічність або рухомість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації.

Невизначеність середовища є функцією, що залежить від кількості інформації, яку має підприємство з приводу конкретного фактора зовнішнього середовища, а також функцією впевненості в точності інформації.

4.2 Аналіз галузі та конкуренції в ній

При аналізі загальної ситуації в галузі та конкуренції в ній використовується набір прийомів, що дозволяє правильно оцінити умови галузі, що постійно змінюються, та визначити характер і рівень конкурентної боротьби в ній. Це дозволяє виробити стратегію, що відповідає загальній ситуації в галузі, і зробити висновки про її привабливість для вкладення коштів компанії.

Мета проведення аналізу загального становища в галузі та конкуренції в ній – одержати відповідь на 7 питань:

1 Які основні економічні показники, що характеризують галузь (розміри ринку галузі, стадія життєвого циклу галузі, число компаній у галузі, споживачі тощо)?

2 Які конкурентні сили діють у галузі і який ступінь їх впливу?

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- 1) суперництво між існуючими продавцями усередині галузі;
- 2) спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами (замінювачами);
- 3) можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- 4) здатність постачальників диктувати свої умови;
- 5) здатність споживачів диктувати свої умови.

Із всіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив чинить конкурентна боротьба між фірмами, що суперничають, які надають однотипні товари та послуги. Колективний вплив цих сил визначає характер конкурентної боротьби на даному ринку.

3 Що викликає зміни в структурі конкурентних сил у галузі та в навколишнім середовищі?

Ситуація в галузі змінюється, тому що сили, які діють у ній, змушують підприємства, що входять у галузь (конкуренти, споживачі або постачальники), змінювати свої дії. Сили, які впливають і визначають характер змін, називають **рушійними силами**.

4 Які компанії мають найбільш сильні / слабкі конкурентні позиції?

5 Який наступний найбільш імовірний стратегічний крок конкурентів? Підприємство не зможе переграти своїх конкурентів, якщо не буде відслідковувати їхні дії і не буде мати можливість вгадати їхні наступні кроки.

6 Які фактори є ключовими факторами успіху у конкурентній боротьбі?

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії по реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство повинно забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможним та домогтися фінансового успіху (прибутку). Наприклад, до КФУ в текстильній промисловості відносяться дизайн і розцвічення

продукції (щоб зацікавити покупця).

КФУ є загальними для підприємств однієї галузі та відрізняються для підприємств різних галузей. Правильне розуміння галузевих КФУ дозволяє підприємству досягти значної конкурентної переваги.

7 Чи є галузь привабливою і які її перспективи по забезпеченню високого рівня прибутковості (вище за середній рівень в інших галузях)?

При визначенні привабливості тієї або іншої галузі важливими є такі фактори: 1) потенціал зростання галузі; 2) вплив на галузь основних рушійних сил (сприятливий/несприятливий); 3) стабільність попиту; 4) посилення/послаблення впливу сил конкуренції; 5) зростання або зниження прибутковості як результат існуючих умов конкуренції та рушійних сил.

Відповіді на перераховані вище питання формують основу для розуміння середовища, у якому діє підприємство, і створюють базу для розроблення стратегії, орієнтованої на умови конкуренції та ситуацію в галузі.

4.3 Реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища

Визначення позицій підприємства в його середовищі – неминуче трудомісткий і відносно повільний процес. І хоча він здійснюється час від часу, навряд чи можна розглядати його як засіб швидкої реакції різних підприємств на такі події.

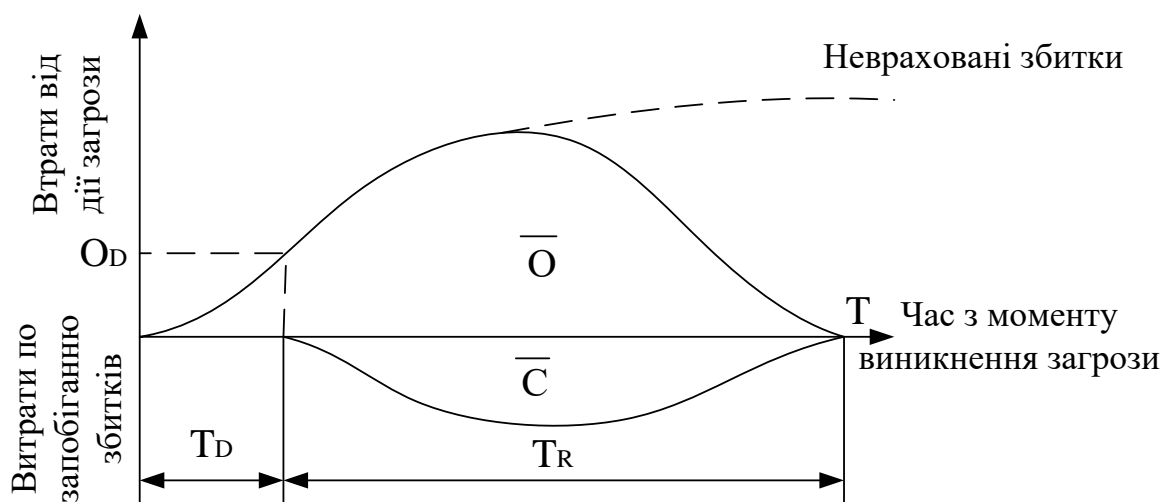
Якщо з якоїсь причини підприємство виявляється не в змозі своєчасно відреагувати на загрозу, то викликані цією загрозою втрати будуть зростати (рисунок 4.1).

Однак рано або пізно більшість підприємств починають контрзаходи. Краща, хоча і не завжди здійсненна, альтернатива полягає в тому, щоб перетворити загрозу в сприятливу можливість: знайти таку стратегію дій, що дозволить не тільки компенсувати, але й збільшити прибуток і збут.

Після того, як підприємство приступає до здійснення контрзаходів, втрати поступово знижуються до нуля. У той же

час ліквідація виробничої бази та товарних запасів, скорочення чисельності працівників і т.д. приводять до додаткових витрат, так званої “вартості” реакції. Таким чином, у період припинення впливу загрози відбувається додавання двох потоків витрат: витрат від нерентабельної виробничої діяльності та витрат, пов'язаних зі згортанням цієї діяльності (вартість стратегічної реакції).

До моменту T припинення впливу загрози (рисунок 1.4) підприємство зазнає сумарного збитку від основної діяльності O , а також збитку C у розмірі витрат на припинення збитку від основної діяльності.



\bar{O} - сукупний збиток від основної діяльності; \bar{C} - витрати на припинення збитків від основної діяльності; O_D - витрати, пов'язані з усвідомленням дії загрози; T_D - час усвідомлення дії загрози; T_R - час раціональної дії з припинення впливу загрози; T - момент припинення дії загрози

Рисунок 4.1 – Активне реагування на зміни середовища

Таким чином, загальні втрати складуть $L_T = O + C$. Завдання стратегічної реакції полягає в тому, щоб звести до мінімуму втрати L_T і по можливості перетворити їх у прибуток.

Конкретний вид і час реакції різних підприємств на загрозу

різні.

Деякі підприємства, зазвичай невеликі, не займаються вивченням зовнішнього оточення або прогнозуванням. Однак вони здатні швидко скорочувати втрати від дії загрози. Цей тип реакції називається активним реагуванням (рисунок 1.4). Як тільки дані показують, що зростає зниження прибутку не може бути наслідком нормальних економічних коливань, негайно ж з боку керівництва йдуть відповідні дії. Таким чином, керівництво реагує в момент початку раціональної дії T_D .

У багатьох випадках, особливо – у великих "старих" фірмах, які мають багаторічний досвід успішної діяльності, переконливих даних нерідко виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку пішла швидка реакція. У подібних випадках початок реакції спізнюється щодо моменту раціонального початку дії T_D на відрізок часу T_d , що позначається як час запізнювання початку раціональної дії у зв'язку із затримкою.

Можна виділити чотири фактори, які спричиняють таке запізнювання:

1) запізнювання в системі – зазвичай має місце на великих підприємствах, що викликано витратами часу на спостереження, інтерпретацію та обробку даних спостереження і передачу отриманої інформації відповідним керівникам, а також на обмін керівниками інформацією один з одним і вироблення загальної позиції та витрат часу на переробку рішень відповідними робочими групами;

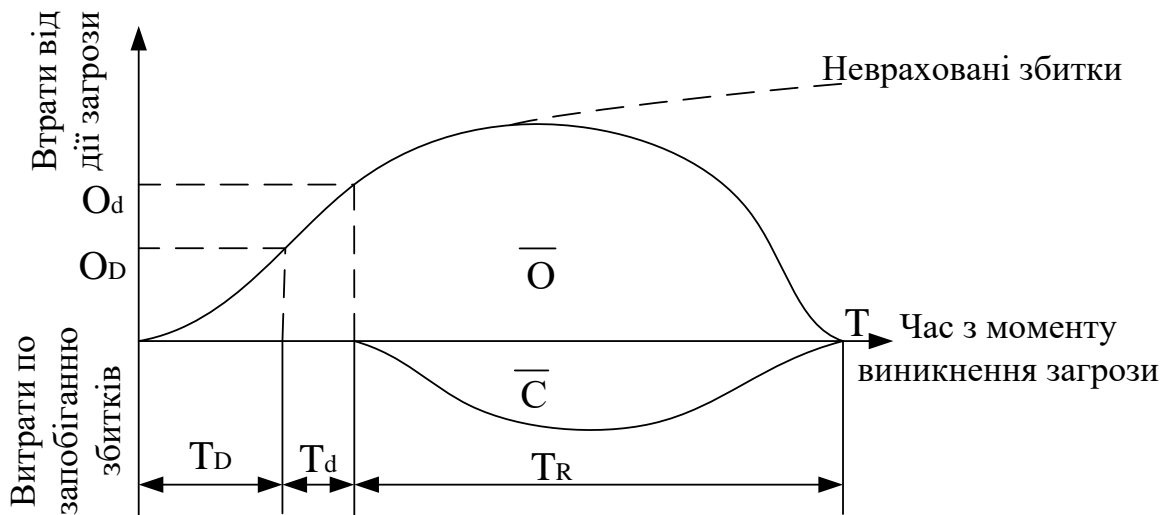
2) запізнювання через затримку верифікації – воно пов'язане з перевіркою правдивості інформації про існування загрози;

3) запізнювання через загрозу статусу – викликано причинами політичного характеру, якщо ті або інші керівники, сфера діяльності яких має пряме відношення до критичного становища, що створилося, вважатимуть, що визнання існування такого становища відіб'ється на їхній репутації або приведе до втрати ними влади в організації;

4) запізнювання, викликане неприйняттям незвичного – типово для керівників, привчених до того, щоб довіряти минулому, звичайному досвіду, відкидаючи усе незвичне та

вважаючи його неймовірним.

Всі чотири види запізнювання викличуть запізнювання початку реакції щодо моменту початку раціональної дії та приведуть до значного збільшення загальних витрат підприємства (рисунок 4.2). Такий тип реакції називається реактивним реагуванням.



O_d – витрати, пов'язані із запізненням початку реакції; T_d – час запізнення початку реакції

Рисунок 4.2 – Реактивне реагування на зміни середовища

Як активне, так і реактивне управління припускає відповідь на подію: реакція починається після того, як загроза завдасть підприємству відчутних збитків.

Все більше число підприємств застосовують неекстраполяційне прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії і т.д., безпосередньо спрямоване на виявлення можливих змін, які виникають у зв'язку з відхиленнями стратегічного характеру. Отримані таким способом прогнози являють собою інформацію,

що у принципі дає можливість почати попереджувальні заходи до події. Досить віддалена границя прогнозів дозволяє підприємству завершити відповідну дію на той час, як можлива загроза встигає завдати йому скільки-небудь відчутних збитків.

Однак, як показує досвід, багато підприємств залишають такі прогнози без уваги, і їхня вповільнена відповідь може не піти навіть тоді, якщо загроза вже стала неприємною реальністю.

Подібний тип реакції називається плановим реагуванням (рисунок 4.3).

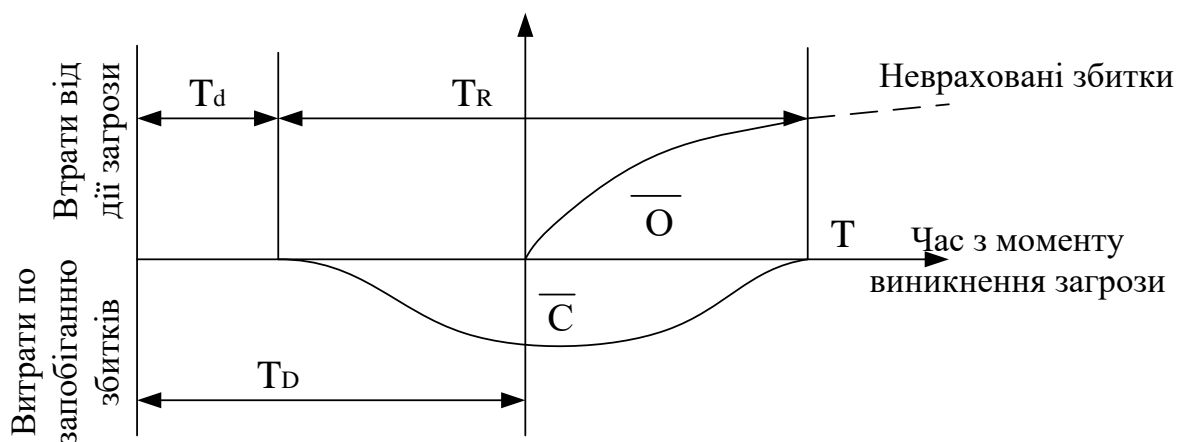


Рисунок 4.3 – Планове реагування на зміни середовища

Момент початку раціональної дії T_R перебуває в границях горизонту прогнозування. Реакція підприємства повинна починатися відразу ж, як тільки прогноз виразно вкаже на появу загрози.

Викликана повільністю відстрочка T_d , що зустрічається у випадку реактивного реагування та відсутня при активному, з'являється також при плановому реагуванні. Її появі сприяють ті ж фактори, що й у випадку реактивного реагування, але запізнювання в реакції системи при плановому реагуванні має меншу величину, ніж при реактивному.

Таким чином, механізми затримки здатні звести нанівець потенційні переваги прогнозування.

Збиток, що при цьому буде завдано підприємству, залежить від співвідношення між трьома факторами: горизонтом прогнозування T_D , затримкою внаслідок повільності T_d , і часом T_R , який потрібен підприємству, щоб відреагувати на можливу загрозу.

Щоб не втратити переваги, створювані прогнозуванням, необхідно не тільки вдосконалювати прогнозування, але одночасно підвищувати готовність керівників урахувати довгострокові прогнози, незважаючи на їхню певну розпливчастість і неповноту.

Список літератури для поглибленого вивчення теми

- 1 Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
- 2 Дикань В.Л., Писаревский И.М. Экономика предприятия. Учеб. для вузов.- Харьков: ООО „Олант”, 2002.
- 3 Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Корткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2000.
- 4 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

5 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Функціональний аналіз підприємства

Внутрішнє середовище – сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства та формують його стратегічний потенціал. До факторів внутрішнього середовища відносяться: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР

та ін.

До основних факторів внутрішнього середовища та показників, що їх характеризують, відносяться:

1 Виробництво:

- розміри та потужності виробництва (масове, серійне, одиничне; завантаження виробничих потужностей, можливість економії на масштабах виробництва);
- тип і вік устаткування (наявність устаткування універсального, спеціалізованого, сучасного або морально застарілого, нового або зношеного, що потребує ремонту);
- джерела постачання вхідних ресурсів (якісна сировина та матеріали, можливість поставки “точно в строк”, надійність постачальників);
- тенденції продуктивності праці, фондівіддачі устаткування (зростає або падає);
- витрати на одиницю продукції (можливість зниження витрат на різних стадіях виробництва, можливість економії на масштабах виробництва);
- рівень браку (контроль за якістю);
- рентабельність продукції (конкурентоспроможність продукції);
- інноваційні можливості (наявність НДДКР);
- інші.

2 Маркетинг:

- номенклатура (асортимент) продукції (диверсифікованість виробництва);
- розміри та частка ринку;
- якість маркетингових досліджень (наскільки отримані результати досліджень відповідають реальним потребам ринку);
- ефективність використання реклами;
- організація продажів і сервісного обслуговування;
- рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до виторгу від реалізації продукції);
- ціноутворення;

- інші.

3 Фінанси:

- структура активів та пасивів підприємства;
- прибутковість власного капіталу;
- джерела грошових надходжень;
- показники балансу (ліквідність, платоспроможність і т.д.)

4 Персонал:

- політика залучення та підбору кадрів (система цінностей організації стосовно потенційних працівників);
- система стимулювання праці;
- професійно-кваліфікаційна структура кадрів;
- плинність кадрів;
- поліпшення умов праці та охорони здоров'я.

Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є визначення сильних і слабких боків його діяльності.

Сила – це те, у чому підприємство досягло успіхів або якась особливість, що надає йому додаткові можливості. Сила може полягати в навичках, значному досвіді, особливих конкурентних можливостях, досягненнях, які дають підприємству переваги на ринку (наприклад, якісний товар, технологія, що зберігає ресурси, краще обслуговування клієнтів і т.п.).

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що йому не вдається (у порівнянні з іншими), або щось, що ставить його в несприятливе становище. До слабого боку підприємства можна віднести більш високу собівартість виробництва продукції стосовно конкурентів, погану збутову мережу, вузький асортимент продукції, що випускається, тощо.

Слабкий бік залежно від того, наскільки він важливий в конкурентній боротьбі, може зробити підприємство уразливим.

Результати функціонального аналізу підприємства та визначення його сильних і слабких боків використовуються при формуванні функціональних стратегій.

5.2 Характеристика методики SWOT-аналізу. Побудова матриці SWOT

Одним з найбільш популярних інструментів, що дозволяє об'єднати позитивні та негативні фактори, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, а також проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства в ринковому середовищі, є SWOT-аналіз (рисунок 5.1).

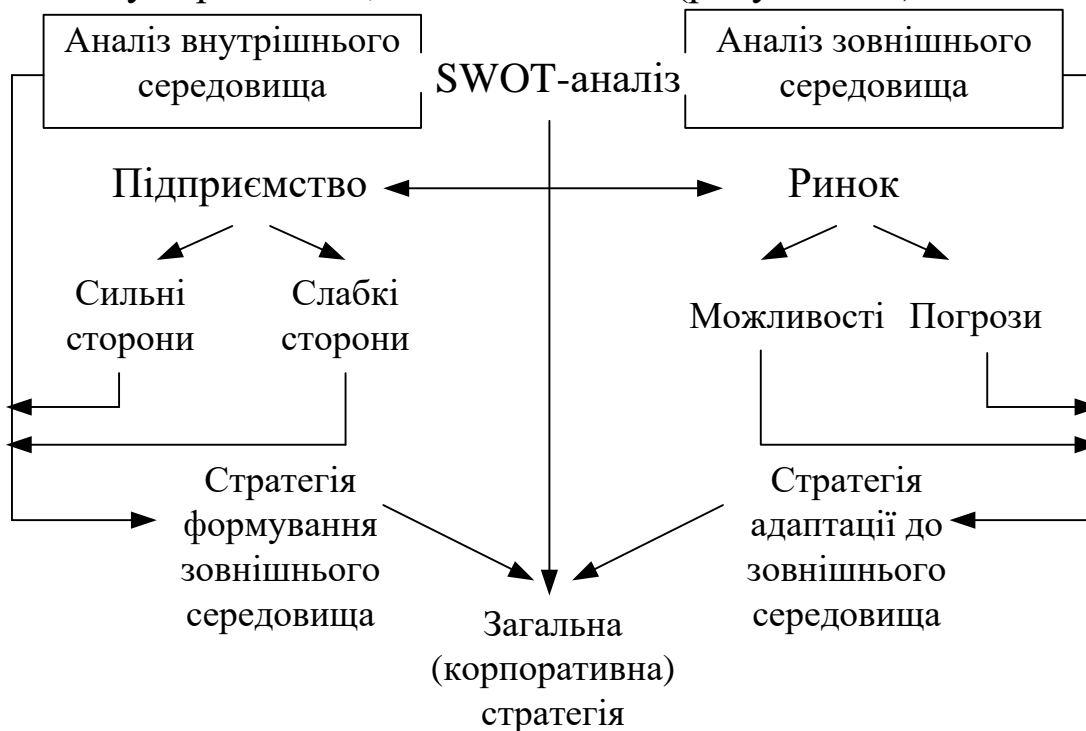


Рисунок 5.1 – Схема проведення SWOT-аналізу

Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів, які в перекладі означають "сили, слабкості, можливості, загрози".

SWOT-аналіз спрямований на визначення основної (загальної) стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

У процесі вибору оптимальної стратегії користуються двома підходами:

1) від внутрішніх факторів (сильні та слабкі боки) до зовнішніх (можливості та загрози) – власне це і є **SWOT-аналіз**. Цей підхід дозволяє з'ясувати, яким чином підприємство може вплинути на зовнішнє середовище (за рахунок сильних боків знизити або ліквідувати зовнішні загрози). Результатом такого підходу до аналізу є розроблені стратегії формування середовища;

2) від зовнішніх до внутрішніх факторів – **TOWS-аналіз**. Даний підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності підприємства (наприклад, вплив загрози може зробити підприємство уразливим, послабивши його сильні позиції, або збільшивши ще більш слабкі). Результатом такого підходу є формування стратегії адаптації до середовища.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно правильно визначити внутрішні та зовнішні фактори, виявити, які з них є найбільш істотними, грають більш важливу роль у діяльності підприємства, у його конкурентній боротьбі та у формуванні його стратегії.

Для встановлення взаємозв'язку і взаємовпливу сильних і слабких боків, можливостей і загроз, а також формування на їхній основі стратегій розвитку підприємства будується матриця SWOT (рисунок 5.2).

		$M > 3$	$3 > M$
		Можливості:	Загрози:
		1	1
		2	2
		3	3
	
$C > Cл$	Сильні боки:	Стратегія “max-max”	Стратегія “max-min”
	1		
	2		
	3		
	...		

Сл > С	Слабкі боки:	Стратегія “min-max”	Стратегія “min-min”
	1		
	2		
	3		
	...		

Рисунок 5.2 – Матриця SWOT-аналізу

Стратегія "max-max" рекомендується для підприємств, у яких сильні боки переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз. У цій ситуації підприємство повинно застосовувати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікованості продукції, випуску товарів-новинок.

Стратегія "min-max" рекомендується для підприємств, у яких переважають слабкі боки, але вони мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути підсилити конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно сконцентрувати увагу на зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегія "max-min" використовують ті підприємства, які опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні боки не для зростання, а для нейтралізації зовнішніх загроз, тобто перейти до позиційної оборони. Більшість зусиль необхідно направити на стримування натиску конкурентів і підготовку активних дій у майбутньому, коли можливості будуть перевищувати загрози, хоча, вибірково, підприємства можуть завоювати окремі ринкові ніші.

Найгірша доля очікує підприємства, які повинні використовувати стратегію "min-min", зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. В окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися на ринку, наприклад, за допомогою

об'єднання з іншим підприємством.

Для проведення SWOT-аналізу в частині, що стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, використовуються прийоми ранжирування та імовірнісного оцінення факторів.

Найпростіший метод полягає у виборі тільки "парних" факторів можливостей і загроз (наприклад, зростання грошових доходів населення для підприємства – це можливість, зниження грошових доходів населення – це загроза).

Аналіз співвідношення можливостей і загроз виконується за формою таблиці 5.1.

У графі "Фактори" відповідних частин таблиці попарно вносяться можливості та загрози.

Таблиця 5.1 – Оцінення зовнішніх можливостей і загроз компанії „N”

Зовнішні можливості (М)				Зовнішні загрози (З)			
Фактори	M_i	P_{M_i}	$M_i * P_{M_i}$	Фактори	Z_i	P_{Z_i}	$Z_i * P_{Z_i}$
1				1			
2				2			
3				3			
...				...			
n				n			
Усього			M	Усього			З

Потім визначається: 1) оцінки важливості (M_i , Z_i) і 2) імовірності (P_{M_i} , P_{Z_i}) виникнення наведених факторів, з огляду на сучасні умови господарювання, у яких працює підприємство.

1 Для кожного з n факторів за 10-бальною шкалою вибирається певна оцінка, якою виміряється ступінь важливості факторів для діяльності компанії: M_i та Z_i для можливостей і загроз відповідно, де i – номер фактора. При цьому необхідно виконати умову, що $M_i=Z_i$. Тобто, якщо важливість

i -ої можливості для підприємства оцінено в 2 бали, то відповідний i -ий фактор загрози теж повинен бути оцінений в 2 бали.

2 Для кожної пари можливостей і загроз визначаються ймовірності їх настання P_{Mi} та P_{Zi} таким чином, щоб виконувалася умова $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$. Тобто, якщо ймовірність реалізації i -ої можливості оцінено коефіцієнтом 0,7 (70 % зі 100 %, що видасться саме можливість), то ймовірність появи відповідної загрози повинна рівнятися 0,3 (30 % зі 100 %, що виникне навпаки загроза). Тоді $0,7 + 0,3 = 1$.

Далі необхідно розрахувати загальні значення оцінок можливостей (M) і загроз (Z) за всіма факторами і порівняти їх між собою, щоб остаточно визначити позицію підприємства в матриці SWOT. Якщо показник загрози Z перевищує показник можливостей M ($Z > M$), то підприємство піддано дії загроз з боку зовнішнього середовища. Якщо навпаки $M > Z$, підприємство може використовувати можливості для розвитку.

Загальна оцінка можливостей і загроз розраховується за формулами відповідно (5.1) та (5.2):

$$M = \sum M_i * P_{Mi}, \quad (5.1)$$

$$Z = \sum Z_i * P_{Zi}. \quad (5.2)$$

Аналогічно може бути проведений зовнішній аналіз, коли фактори можливостей і загроз не є залежними (не є парними). Однак при цьому $M_i \neq Z_i$ та $P_{Mi} + P_{Zi} \neq 1$.

Для проведення SWOT-аналізу в частині, що стосується ідентифікації та аналізу внутрішніх сильних і слабких боків підприємства, використовується порівняльний аналіз між показниками конкурентоспроможності підприємства, що аналізується, та його основних конкурентів.

Факторам, наведеним у таблиці 5.2 (дані фактори

характеризують конкурентоспроможність підприємств і визначають їх конкурентну силу (C_{36}), експертним методом за 10-бальною шкалою присвоюється значення як для досліджуваного підприємства, так і для його конкурентів.

Звичайна оцінка конкурентної сили (C_{36}) компанії „N” визначається як сума балів ($\sum C_i$) за всіма факторами, обраних для аналізу. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили даного підприємства зі звичайними оцінками конкурентної сили його конкурентів дає можливість визначити, яку позицію на ринку займає дане підприємство (ϵ лідером $C_i > \max C_{Kij}$, належить до провідних підприємств $C_i = \max C_{Kij}$, займає середню позицію $C_i < \max C_{Kij}$, не ϵ конкурентоспроможним $C_i \ll \max C_{Kij}$).

Таблиця 5.2 – Визначення звичайної та абсолютної конкурентної сили компанії „N”

Фактор	Оцінка (0...10 балів)					
	C_{K1}	C_{K2}	C_{K3}	C_{K4}	Компанія „N”	
					C_i	$C_i - \max C_{Kij}$
1 Прибутковість	4	6	5	7	8	
2 Репутація (імідж)	5	7	5	6	7	
3 Продуктивність	5	7	6	8	8	
4 Продукція	5	5	6	7	4	
5 Фінансові ресурси	5	5	6	7	6	
6 Виробничі потужності	6	8	6	9	7	
7 НДДКР та інновації	6	8	8	7	5	
8 Організаційна структура	6	5	4	6	7	
9 Трудові ресурси	4	6	7	8	9	
10 Соціальна відповідальність	7	5	8	10	6	
<i>Конкурентна сила</i>	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	$C_{абс}$

Для визначення співвідношення слабких і сильних боків

підприємства використовується показник абсолютної конкурентної сили (C_{abc}), що визначається за формулою (5.3):

$$C_{abc} = \sum (C_i - \max C_{Kij}); \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (5.3)$$

де C_i - оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства, що досліджується;

C_{Kij} - оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го конкурента;

m - кількість конкурентів;

n - кількість факторів, обраних для аналізу.

Якщо $C_{abc} > 0$, то переважають сильні боки підприємства ($C > C_{sl}$). Якщо $C_{abc} < 0$, то переважають слабкі боки підприємства ($C_{sl} > C$).

Застосування оцінення абсолютної конкурентної сили досліджуваного підприємства необхідно у випадках, коли $C_i = \max C_{Kij}$ та $C_i < \max C_{Kij}$, коли неможливо остаточно визначити, яку позицію відносно ідеального підприємства займає досліджуване підприємство.

Для проведення позиціювання та визначення необхідної стратегії на основі проведеного аналізу співвідношення зовнішніх можливостей і загроз, а також співвідношення внутрішніх сильних і слабких боків будується матриця SWOT (рисунок 5.2).

Список літератури для поглибленого вивчення теми

1 Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2000.

2 Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : Навч. Посібник. -2-ге вид., доп. - Львів: "Навчальний світ-2000"; Альтаїр-2002, 2003.

3 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический

менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии:
Учеб. для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

4 Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.Г. Градова.
– С.Пб.: Спец лит., 2001.

В.О. Мельник, І.Л. Плетникова

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій з дисципліни

“СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 1

Відповідальний за випуск Мельник В.О.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 08.11.06 р.
Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.
Умовн.-друк.арк. 2,75. Обл.-вид.арк. 3,0.
Замовлення № Тираж 200 Ціна
Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК 2874 від 12.06.2007 р.
.Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків - 50, пл. Фейербаха, 7