

Лекція 1. Стратегічне управління в діяльності організації

- 1. Концептуальні підходи до управління організацією.**
- 2. Переваги стратегічного підходу до управління.**
- 3. Складові системи стратегічного управління.**

1. Концептуальні підходи до управління організацією.

Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища — необхідний елемент визначення місії та цілей організації, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління — це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.

Завдання стратегічного управління :

1. Визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки;
2. Установити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення;

3. Сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
4. Реалізувати стратегічний план;
5. Оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації в разі необхідності.

Виходячи із сутності та завдань стратегічного управління, необхідно розкрити основні його принципи.

Принцип перспективності полягає в тому, що стратегічне управління зорієнтоване на довгострокову перспективу. Наслідки прийнятих стратегічних рішень відіграють визначальну роль у розвитку організації протягом тривалого періоду.

Принцип пріоритетності пояснюється тим, що керівництво компанії повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підкорюючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам.

Принцип реалізації полягає в тому, щоб намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спиралося на реальні можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Принцип ітеративності (поетапності) пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив.

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій.

2. Переваги стратегічного підходу до управління.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою.

Стратегічно орієнтована організація — це організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему

стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

2) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформуванню відповідних інформаційних банків;

3) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4) полегшити роботу із забезпечення Довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

5) можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

6) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що можуть адаптуватися до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація усіх цих переваг дає змогу побудувати обгрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції і формування системи стратегічного управління.

Перевагами стратегічного мислення та усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

1) забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити та чого прагнемо?»;

2) необхідність менеджерів чіткіше реагувати на зміни, нові

можливості та загрозливі тенденції;

3) можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти;

4) можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;

5) створення середовища, що сприяє активному керівництву та протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

3. Складові системи стратегічного управління.

Місія організації деталізує статус фірми та забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Місія організації деталізує статус фірми та забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії повинно охоплювати:

- цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, ринків та технологій (якою підприємницькою діяльністю займається фірма);
- робочі принципи фірми у відношенні до зовнішнього середовища фірми, цінності організації;
- культура організації, робочий клімат усередині фірми, якого типу людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

У процесі стратегічного управління кожен керівник має поставити перед собою певну ціль. Це фактично зобов'язання керівника щодо досягнення певних результатів за відповідний термін. Цілі можуть бути довгостроковими та короткостроковими.

Стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розроблення

стратегій, як правило, завершується формуванням обґрунтованих стратегічних планів.

Планування — необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на динамічне зовнішнє середовище.

Питання:

1. Сутність концепції управління.
2. Завдання стратегічного управління.
3. Складові системи стратегічного управління.

Лекція 2. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища організації

- 1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу.**
- 2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу.**
- 3. Оцінювання впливу споживачів, партнерів та постачальників організації.**

1. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу.

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори.

З кожним роком керівництво вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Всі організації залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, перебуває поза впливом менеджера (керівника).

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом *оцінювання та аналізу* економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом.

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання названих факторів.

Політичні. Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього, політичні фактори можуть відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Соціальне напруження може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії або продукту. Політичні дії проти уряду або

раптова зміна режиму, як мінімум, збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора.

Правові. Займаючись господарською діяльністю, фірма дотримується системі законодавчих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус (приватне підприємство, акціонерне товариство, холдинг, корпорація, концерн, консорціум тощо).

Економічні. Керівництво компанії повинно враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. До економічних факторів, які можуть впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського відсотка, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими компаніями.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку та техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси.

2. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу.

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності (рис. 2.1).

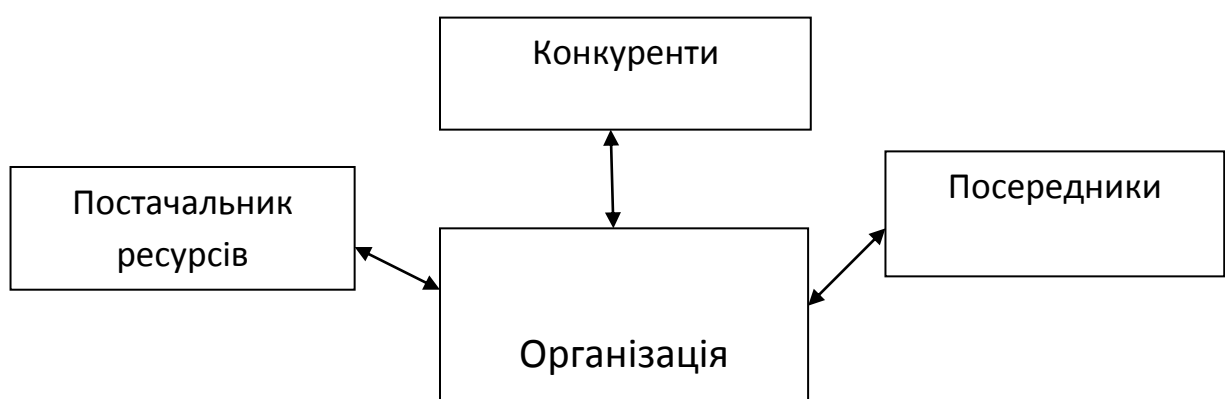




Рис. 2.1 Фактори зовнішнього середовища організації

До таких факторів включають:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);
- постачальники;
- партнери організації;
- контактні аудиторії;
- посередники.

3. Оцінювання впливу споживачів, партнерів та постачальників організації.

Діяльність будь-якої організації спрямована передусім на задоволення потреб споживачів. Для існування та розвитку організації необхідно відшкодувати витрати на виробництво та отримувати прибуток, а це можливе лише тоді, коли споживач задовольняє свої потреби, користуючись продукцією фірми. Першочерговим завданням при здійсненні аналізу впливу споживачів є визначення попиту на продукцію фірми. Формується попит під впливом багатьох факторів, тому спочатку визначають найважливіші. Аналіз потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір найбільш привабливих сегментів для даної фірми, вивчення поведінки споживача та мотивацію його рішень, пошук причин незадоволеності потреб споживачів.

Сегментація. Сегментація визначається як поділ ринку на визначені групи споживачів, кожен з яких можна вибрати в якості цільового ринку, що потребує специфічних товарів, маркетингових програм. Споживачі відрізняються один від одного з багатьох параметрів: вік, доходи, географічне положення, смаки, яким споживачі віддають перевагу, звички тощо.

Одними з найважливіших вимог до ефективної сегментації є:

- вимірюваність сегмента (сегментів), що пов'язана з можливістю отримати інформацію про його ключові параметри;
- доступність сегмента (сегментів), що відображає можливості ефективного використання каналів розподілу, які має фірма в своєму розпорядженні;
- істотність сегмента (сегментів) визначається його розмірами, що повинні бути достатніми для окупності витрат на розроблення окремих маркетингових програм.

При сегментації ринків промислових товарів найчастіше використовуються такі критерії: розташування, розмір компанії, інтенсивність споживання, технологія використання.

До основних факторів, які слід враховувати при прийнятті рішень відносно вибору цільових сегментів, відносяться:

- гомогенність (однорідність) продукту та/або ринку, що сприймається;
- ресурсні можливості фірми (оцінка ресурсних обмежувачів диференційованого маркетингу);
- стадія життєвого циклу продукту.

Мотивація споживачів. Ідентифікувавши ринкові сегменти, необхідно перейти до наступного кроку: визначення мотивації прийняття рішень споживачами.

Знання мотивації споживачів дає можливість визначити та оцінити релевантні активи та навички, які необхідні для задоволення мотивації та ефективної стратегії. Наявність унікальних ключових компетенцій організації відповідно до мотивації споживачів, може забезпечити основу для стійкої конкурентної переваги:

Мотивація споживачів	----- ►	Ключові компетенції організації	----- ►	Стійкі конкурентні переваги
----------------------	---------	---------------------------------	---------	-----------------------------

Незадоволені потреби споживачів. До цієї категорії належать потреби

споживачів, які не задоволені пропозицією продуктів, що є на ринку. Збут портативних комп'ютерів тривалий час обмежувався нерозробленістю технологій виробництва плоских дисплеїв, що мають високі якісні характеристики та прийнятні цінові параметри.

Процес стратегічного управління для будь-якої фірми не може бути успішним без аналізу внутрішніх та зовнішніх партнерів організації (стейкхолдерів), до складу яких можна віднести: фізичні та юридичні особи, організації та групи організацій, що мають зацікавленість у розвитку фірми та здатні впливати на цей розвиток. Партнерами відповідно можуть бути постачальники, акціонери (власники), менеджери, робітники, дистриб'ютори, засоби масової інформації тощо. В ідеалі фірма повинна прагнути до максимального задоволення інтересів та очікувань своїх партнерів.

Однак протиріччя мотивації різних груп, наприклад, частина акціонерів зацікавлена у високих дивідендах, у той час як інші орієнтовані на зростання ринкової вартості акцій. У світовій практиці має досить широкий розголос конфлікт інтересів акціонерів та топ-менеджерів великих корпорацій, що працюють за контрактом.

Питання:

1. Діагностика середовища непрямого впливу на організацію.
2. Аналіз основних факторів зовнішнього середовища.
3. Фактори зовнішнього середовища організації.
4. Сутність терміну «Сегментація».

Лекція 3. Діагностика внутрішнього середовища фірми

1. Діагностування виробничо-господарської діяльності організації.

2. Стратегічний потенціал: сутність, структура, оцінка.

1. Діагностування виробничо-господарської діяльності організації.

Без діагностики внутрішнього середовища неможливо вибрати стратегію. Тільки докладний аналіз усіх аспектів діяльності організації дає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, можливість реалізації обраного шляху розвитку організації.

Діагностика (від грец. *diagnosis* — розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення.

В процесі діагностики необхідно вивчити взаємозв'язки між загальними цілями організації, визначити та оцінити вплив складових середовища на результати діяльності організації, а також визнати здатність організації здійснювати зміни.

Організація (підприємство, фірма) — це складна система, для діагностики якої використовується системний аналіз. Системний аналіз — це опис явища (ситуації) з певною метою з точки зору певної цілі (місії).

Система (грец. *systema* — буквально ціле зі складових частин) — сукупність, зумовлена правильним, закономірним розподілом частин у певному зв'язку.

Наприклад, система управління організації може складатися з таких підсистем:

- підсистема управління виробництвом;
- підсистема управління маркетингом;
- підсистема управління фінансами;
- підсистема управління інноваційною діяльністю;
- підсистема управління персоналом;

- підсистема зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, *підсистема* — це складова частина системи, яка має свої характерні, притаманні тільки їй, особливості.

У міжнародній практиці в процесі діагностування організації виділяють основні сфери діяльності етапи, які необхідно дослідити для виявлення об'єктивного стану організації. Для кожної сфери виділяється контрольний перелік питань, відповідь на які відображає реальний стан справ в організації.

Контрольний перелік питань визначає межі предмета, що досліджується. Досліджується характер діяльності організації, його масштаби, місце та роль на ринку; номенклатура продукції (основні товари або групи товарів, напрямки спеціалізації, номенклатура експортної та імпоротної продукції); місце організації на національному та світовому ринках; частка фірми в національному (світовому, європейському) виробництві (торгівлі) основних товарів номенклатури організації.

2. Стратегічний потенціал: сутність, структура, оцінка.

За своєю сутністю стратегічний потенціал визначає складові потенціальних можливостей підприємства — його адаптивність та конкурентні переваги, які характеризуються детермінантами конкурентних переваг країни. Детермінанти як система створюють середовище, в якому функціонує підприємство даної країни, й характеризують:

- наявність ресурсів і навичок, необхідних для отримання конкурентних переваг підприємства;
- інформацію, від якої залежить, чи будуть помічені та використані можливості отримання конкурентної переваги;
- напрями використання ресурсів і навичок, які є в розпорядженні підприємства;
- цілі підприємства;
- сили, які примушують підприємство вкладати кошти в ту чи іншу сферу діяльності та займатися оновленням.

Тому оцінювання ступеня потенційних можливостей повинне враховувати значимість кожного детермінанта конкурентних переваг країни та

структуру стратегічного потенціалу підприємства.

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку. У процесі реалізації цієї мети процес формування стратегічного потенціалу підприємства спрямований на вирішення ряду основних завдань, зокрема:

- забезпечити високі темпи економічного розвитку підприємства в рамках розробленої стратегії і реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства;
- забезпечити максимізацію прибутків від господарсько-економічної діяльності;
- забезпечити мінімізацію витрачених ресурсів на основі максимального використання власних резервів, зниження ресурсо витрат і застосування ресурсозберігаючих технологій;
- забезпечити мінімізації економічних ризиків з метою обмеження фінансових втрат;
- забезпечити стабільності функціонування й стійкості підприємства.

При формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку підприємства. Зокрема, можна виділити такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу підприємства.

Структура стратегічного потенціалу підприємства відрізняється від структури стратегічних потенціалів вищестоящих ієрархічних рівнів, дослідження принципів його формування доцільно здійснювати на основі використання багаторівневої структурної моделі.

Поряд із ресурсами важливими складовими стратегічного потенціалу підприємства є його внутрішні резерви, використання яких дає змогу без

істотних додаткових витрат забезпечити досягнення поставлених цілей і вирішити виникаючі проблеми. Резерви трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів призначені для швидкого впровадження ефективних нововведень.

Питання:

1. Діагностика внутрішнього середовища.
2. Сутність стратегічного потенціалу.

Лекція 4. Стратегічний аналіз

1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу.
2. SWOT-аналіз.
3. Стратегічний баланс потенціалу підприємства.

1. Теоретико-методичні основи стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз, що являє собою новий науковий напрям прикладного характеру, метою якого є адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості організації, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність її діяльності.

Зміст стратегічного аналізу полягає в досить детальному та всебічному забезпеченні адаптованої для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень.

Об'єктом стратегічного аналізу виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, збутова, виробнича, соціальна стратегія. До стратегічних цілей належать прискорення темпів зростання акціонерного капіталу, підвищення рентабельності, оптимізація ризиків, розширення ринків збуту. Багато в чому вибір стратегічних цілей визначає модель розвитку організації в цілому в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного аналізу використовується як на рівні розроблення великомасштабних прогнозів політичного, фінансового, і інституціонального, економічного рівня, так і в контексті прогнозного управління в рамках організацій. На наш погляд, можна виділити такі *три рівні стратегічного*

аналізу відносно макро-, мезо- і мікроуправління, що мають одну методологічну основу, однакові принципи, наступність базових методів дослідження:

- стратегічний макроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні національної економіки держави в цілому, його бюджету, цільових державних програм і т.д., що потребують якісного оцінювання досягнутих агрегованих фінансово-економічних показників, використовуваних для формування глобальних інвестиційних проектів, включаючи бюджети цільових галузевих і соціальних програм і їхній моніторинг;

- стратегічний мезоекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні регіонів, галузей, великих корпорацій, що мають складну вертикально та горизонтально інтегровану організаційно - правову структуру;

- стратегічний мікроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні організації в цілому, напрямів (видів) її діяльності, структурних підрозділів.

Однією з особливостей стратегічного аналізу є перспективна спрямованість, заснована на результатах ретроспективного аналізу й оцінки досягнутого рівня розвитку бізнесу. Інша особливість стратегічного аналізу полягає у вимірі прогнозного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню результативність управлінських рішень, прийнятих в основних сферах і напрямках діяльності.

Таблиця 4.1

Класифікація видів стратегічного аналізу

Класифікаційна ознака	Вид аналізу
1. Рівень управління	Корпоративний, функціональний, структурний (аналіз діяльності бізнес-одиниць)
2. Стратегічна функція	Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, соціальний, екологічний, ресурсний, дивідендний
3. Суб'єкт	Власники організації, керівництво організації, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори
4. Сутність	Комплексний, домінантний (найважливіші напрями), локальний, тематичний
5. Періодичність	Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1-3 роки), довгостроковий (більше 3 років), епізодичний (ситуаційний)
6. Метод дослідження об'єкту	Системний, порівняльний, вибірковий, маржинальний, факторний, економіко-математичний
7. Сегмент прогнозування	Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, конгломератна реструктуризація (об'єднання, поглинання), збільшення частки ринку, проникнення та закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування
8. Інформаційна база	Зовнішні джерела (ЗМІ, спеціальні та тематичні аналітичні обзори, опитування, конфіденціальні данні), внутрішня фінансова та нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам.

Для стратегічного аналізу та управління в соціально-економічних системах дедалі частіше використовують метод системної динаміки (System Dynamics) або імітаційного динамічного моделювання (System Dynamics Simulation Modeling), основи якого розроблені Дж. Форрестером (США) у 1950-х роках.

Одним із головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку

підприємств галузі.

Стратегічний аналіз — багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Стратегічний аналіз спрямовано на такі основні цілі: визначення інформації, необхідної для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; визначення зовнішнього та внутрішнього впливів; визначення методів, прийнятних для здійснення стратегічного аналізу.

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

- 1) аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;
- 4) стратегічний моніторинг;
- 5) визначення стратегічної орієнтації.

2. SWOT – аналіз.

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ часто застосовують формальні процедури SWOT – аналізу.

Головна мета SWOT – аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей і (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, її встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. І проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

Для побудови матриці SWOT- аналізу необхідно провести такі етапи.

Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та

визначення рівня їх впливу. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу (табл. 4.2)

Таблиця 4.2

Оцінка впливу факторів на діяльність організації

Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу		
	Висока В	Середня С	Низька Н
Високий (В)	Поле В В	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле С	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Значення факторів середовища організації, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СН, хоча їхній вплив середній, а значення досить високе. Останні чинники можна не брати до уваги.

2.Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність організації.

При проведенні SWOT - аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їхній вплив на діяльність організації.

3.Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність організації.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, може проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого

стану або легких пошкоджень.

4. Оцінити внутрішнє середовище організації. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається за доцільне при сильному впливі на організацію такому фактора надавати значення «S», при помірному — «N», слабкому — «W».

5. Побудова матриці SWOT-аналізу.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дає можливість сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу оброблення.

3. Стратегічний баланс потенціалу підприємства.

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати і його стратегії на всіх етапах розвитку. Збільшувати частку тільки одного елемента стратегічного потенціалу недоцільно, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексно використовувати всі ресурси. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрямок вектора початкових умов.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства — це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства.

У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками:

- ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві);
- горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

Питання:

1. Три рівні стратегічного аналізу.
2. Класифікація видів стратегічного аналізу.
3. Головна мета SWOT – аналізу та її побудова.
4. Мета формування стратегічного потенціалу підприємства.

Лекція 5. Конкурентоспроможність організації та методи її визначення

- 1. Основні поняття конкурентоспроможності організації.**
- 2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.**
- 3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару.**
- 4. Оцінювання конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг.**

1. Основні поняття конкурентоспроможності організації.

Рівень конкурентоспроможності підприємства полягає в можливості адекватної реакції підприємства на дії конкурентів. Реакція повинна сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства чи його зростанню. *Конкурентний статус організації* — це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій організації при формуванні стратегічних позицій за методом «Дженерал Електрик» — «МакКінсі».

Оцінка інтенсивності конкуренції є необхідним елементом підготовки маркетингових заходів, розроблення стратегії конкуренції. Через складність безпосереднього оцінювання відносин факторів конкурентного середовища можливе непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, яке ґрунтується на оцінюванні реально контрольованих дій цих відносин.

Переваги однієї з конкуруючих сторін можна інтерпретувати як силу, з якою суперник витісняється з ринку. Чим вищий рівень цієї переваги і чим більше вона зберігається, тим швидше йде процес заміщення суперника. *Конкурентні переваги* — це характеристики, властивості товару або торговій марці, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

Основними *методами конкурентної боротьби* є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо.

Конкуренція породжує конкурентне середовище. Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців внаслідок пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність — це здатність об'єкта, що характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до управління. В наш час відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності організації.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом випуску конкурентоспроможної продукції та послуг у процесі його функціонування як системи. Розглянуті різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Вказані методи досить різні, відрізняються кардинально за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності.

2. Визначення конкурентоспроможності методом,

заснованим на теорії ефективної конкуренції.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації — лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» — на рівні базового; «15 балів» — значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, приведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару.

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага порівняно з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності — це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Параметри призначення характеризують сфери використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. За ними можна судити про

корисний ефект, що досягається за допомогою використання певної продукції в конкретних умовах споживання.

Ергономічні параметри змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

Одноразові витрати являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.

Поточні витрати включають витрати на оплату праці обслуговувального персоналу, витрати на паливо та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням та розвантаженням.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам.

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності.

Для оцінювання конкурентоспроможності товару використовуються такі методи:

- диференціальний;
- комплексний;
- змішаний.

Аналіз існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності товару дав змогу їх систематизувати та зробити такі висновки:

1. Існуючі способи в основному відповідають традиціям роботи вітчизняних підприємств на «ринку виробника» і виходять із тотожності понять конкурентоспроможності товару.

2. Не враховуються фактори конкурентних переваг підприємства - виробника, що мають значний вплив на вибір споживача, в результаті чого оцінка може бути неадекватною.

3. На цей момент відсутній метод, що відповідає сучасним цілям управління рівнем конкурентоспроможності.

4.Оцінювання конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага — це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби.

Внутрішня конкурентна перевага — це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Сформований за результатами зовнішнього аналізу та бенчмаркінгу перелік ключових факторів успіху в галузі разом із зібраною інформацією про конкурентів і внутрішні можливості підприємства дають змогу оцінити конкурентний потенціал та конкурентоспроможність фірми. В загальному вигляді таке оцінювання включає сім етапів.

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу певної організації. Для оцінювання рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують *показник концентрації*, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку.

Основою функціонування механізму зміцнення конкурентних позицій на рівні підприємства виступають процеси досягнення та утримання товаровиробником привабливих та стійких конкурентних позицій.

Отже, конкурентоспроможність фірми розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної організації, слід брати до уваги та вивчати обидві сторони цієї проблеми.

Питання:

1. Основні поняття конкурентоспроможності організації.
2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.
3. Характеристика оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару.
4. Процес оцінювання конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг.

Лекція 6. Портфельний аналіз у розробці стратегій організації

- 1. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи.**
- 2. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання — частка ринку».**
- 3. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»).**
- 4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM.**
- 5. Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC).**
- 6. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля.**
- 7. Діловий комплексний аналіз (PIMS).**

1. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи.

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

Можна з повною впевненістю заявити, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування.

При здійсненні аналізу портфеля бізнесів застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) та «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ).

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори :

- майбутні потреби ринку;
- технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреби;
- споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу — це внутрішньофірмовий підрозділ,

організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. На СОБ покладається відповідальність за вибір видів діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. СОБ — це «фірма у фірмі», що самостійно планує свою роботу, має власну стратегію, визначений сегмент ринку, поле конкурентів, а також власного керівника, який відповідає за результати діяльності.

Портфельний аналіз оцінює товарно-ринкові можливості організації, взаємозв'язки між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, якими видами організації слід займатися, якою має бути структура цих видів діяльності.

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей — оцінка перспектив розвитку ринку, а інша — оцінка конкурентоспроможності відповідних СОБ.

Виділяють таку послідовність проведення аналізу портфеля бізнесів.

Перший крок — вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, від рівня окремого продукту до верхнього рівня організації.

Другий крок — фіксація СОБ, для використання їх у матрицях аналізу портфеля бізнесів. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охоплювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.

Третій крок — визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, збирання необхідної інформації, а також вибір змінних, за якими буде проводитись аналіз портфеля.

Четвертий крок — збирання та аналіз даних проводиться за такими напрямками:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів, характеру та ступеня ризику;
- конкурентна позиція фірми в галузі;

- можливості та загрози фірми;
- стратегічний потенціал фірми (ресурси, резерви) для конкурентної боротьби в галузі.

П'ятий крок — побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів, що розкривають поточний стан портфеля, на основі якого керівництво прогнозує майбутній стан портфеля бізнесів фірми.

Шостий крок — визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може щонайкраще сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Матриці аналізу портфеля бізнесів не є інструментом ухвалення рішення, вони показують стан портфеля бізнесів, що повинен враховуватися керівництвом при прийнятті рішень.

2. Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку».

Аналіз портфеля допускає використання різних методів. Одним з найвідоміших методів є матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена в 60-х роках.

Матриця «зростання — частка ринку» побудована так. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт потрапляє в праву половину матриці та буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше — то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп зростання продукту певної галузі: від 0 до 20% і більше; 10% виділяється як розділ між швидким і повільним зростанням.

При цьому всі товари фірми диференціюються на чотири групи: «важкі діти» (знак питання), «зірки», «дійні корови» та «собаки» (табл. 6.1.).

Таблиця 6.1

Матриця БКГ

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	<p>«Зірки»</p> <p>Ринкові лідери, Перспективний ринок збуту, Приносять прибутки, Потребують значних інвестицій. Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг</p>	<p>«Знаки питання»</p> <p>Перспективний ринок збуту, Невеликі прибутки, Незначна ринкова частка, Потребують значних інвестицій. Стратегічні альтернативи: інтенсифікації зусиль, (розвитку); збір урожаю; елімінація</p>
Низькі	<p>«Дійні корови»</p> <p>Високі прибутки, Невеликі потреби в інвестуванні, Ринок збуту зменшується. Стратегічні альтернативи: підтримання конкурентних переваг, збір урожаю</p>	<p>«Собаки»</p> <p>Неперспективний ринок збуту, Низькі прибутки, Низька конкурентоспроможність, Слабкі ринкові позиції. Стратегічні альтернативи: елімінація; збір урожаю; інтенсифікації зусиль, (розвитку)</p>

Застосовується наступна класифікація:

- *знак питання* («важкі діти») — високий темп зростання, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт на зірку;
- *зірка* — високий темп зростання, висока частка ринку. Продукт може давати достатньо грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;
- *дійна корова* — низький темп зростання, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть йти на розроблення

«знаків питання» та вирощування «зірок»;

- *собака* — низький темп зростання, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги та зусиль з боку керівництва.

Модифікована матриця БКГ дає можливість приймати стратегічні рішення на основі достовірної кількісної інформації, що є незаперечною перевагою. Слабкою стороною цього інструменту є обмежене врахування ринкових тенденцій, а також багатьох факторів, які визначають внутрішні можливості підприємства.

3. Матриця «привабливість — конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric»).

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «*General Electric*» у співпраці з консультативною компанією «*McKinsey*», яку називають *матриця «привабливість — конкурентоспроможність»*. Найхарактерніші позиції знаходяться в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого або є середні оцінки за всіма критеріями. Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. В матриці виділяють стратегічні альтернативи, які відповідають певним категоріям СОБ у матриці «*зростання — частка ринку*».

Для побудови матриці «*зростання — частка ринку*» рекомендується:

1. Оцінити привабливість галузі, виконавши такі процедури:

а) вибрати істотні критерії оцінки (КФУ для даного галузевого ринку);

б) надати важливість кожному чиннику, яка відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваги рівна одиниці);

в) дати оцінку ринку за вибраними критеріями від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);

г) розраховуємо сумарну зважену оцінку/рейтинг привабливості ринку СОБ за всіма чинниками.

2. Оцінити «силу» бізнесу (конкурентну позицію) з використанням процедури, аналогічної описаній на попередньому етапі. У результаті виходить зважена оцінка, або рейтинг, конкурентної позиції.

3. Усі підрозділи корпоративного портфеля, проранговані на попередніх етапах, позиціонуються, а їх параметри вносяться в матрицю. При цьому координати центрів кожного кола збігаються з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних СОБ. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4. Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, тільки коли його поточний стан проектується в майбутнє. Для цього потрібно оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі та конкурентну позицію СОБ.

Основні загальні недоліки методів портфельного аналізу, які властиві й матриці «McKipsey»:

- труднощі визначення відносної важливості показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності СОБ та привабливості галузі (ринку);
- суб'єктивність оцінок позицій СОБ;
- статичний характер моделі;
- дуже загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій.

4. Модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM.

Модель «Shell» — DPM (Directional Policy Matrix) — це матриця спрямованої політики, розроблена у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища, які не дозволяли застосовувати відомих методів прогнозування стратегічних позицій СОБ організації в середині 70-х років. Двовимірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3x3).

Модель «Shell» — DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі (матриця «зростання - частка ринку»), оцінку віддачі інвестицій, тобто показника довгострокової перспективи (матриця «привабливість — конкурентоспроможність»).

Переваги моделі «Shell» — DPM: можливість застосувати її в будь якій фазі життєвого циклу попиту та підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом засобів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціонування на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту; вибір стратегії залежно від обраних пріоритетів, орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік.

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

В основі підходу до портфельного аналізу фірми «*Arthur D. Little*» лежить концепція життєвого циклу галузі, відповідно до якої кожна СОБ проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: ведуча (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка. Може бути й шоста конкурентна позиція нежиттєздатна, але вона частіше за все не розглядається.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю ADL/LC (назва фірми «*Arthur D. Little*», life cycle (життєвий цикл)) 4x5, яка доповнюється набором стратегічних рішень.

Крім відображення конкретного положення СОБ, модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок у корпоративний портфель. Тоді у відповідному осередку матриці наводиться цифра, яка показує внесок даного осередку в певний показник: це може бути частка обсягу продажів і активів СОБ у продажу та активах корпорації. Сумарні значення стовпців і рядків матриці вказуються на полях. У цьому випадку про збалансованість портфеля можна судити за відносним розподілом фінансових індикаторів на осі Y (сумарне значення кожного ряду).

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів.

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

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

3. Уточнені стратегії. На даному етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору та сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 стратегії. Цей етап є унікальним внеском фірми «Arthur D. Little» в методику стратегічного планування.

Матриця фірми «Arthur D. Little» особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідної стратегії. Важливо, що ця модель обмежена тільки стратегіями, які не змінюють життєвого циклу галузі. Однак у реальному житті не виключена ситуація, коли зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі («пожвавлення» галузі, або «нове використання велосипеда»).

6. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля.

Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі напрямів зростання підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації (рис. 6.1).

РИНОК/ТОВАР		ТОВАР	
		Існуючий	Новий
РИНОК	Існуючий	«стратегія вдосконалення діяльності»	«товарна експансія»
	Новий	«стратегія розвитку ринку»	«стратегія диверсифікації»

Рис. 6.1. Можливі стратегії зростання по товарах/ринках

Виділяють наступні основні стратегічні рекомендації даної моделі.

1. Стратегії вдосконалення діяльності. При виборі цієї стратегії підприємства рекомендується звернути увагу на маркетингові заходи для

товарів: вивчити цільовий ринок підприємства, розробити заходи щодо просування продукції, збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку. Є такі альтернативи інтенсивного зростання:

- *розвиток первинного попиту* шляхом залучення нових споживачів товару, спонукання покупців до частішого використання або більшого разового споживання;
- *збільшення частки ринку* за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів шляхом активних маркетингових заходів розвитку збутової мережі, використання стимулювальних заходів;
- *придбання ринків* шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів;
- *захист свого положення на ринку* за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- *раціоналізація ринку* фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з деяких сегментів ринку;

2. Товарна експансія – стратегія розроблення нових або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу. Підприємство може здійснювати цю стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи та заповнюючи ринкові ніші. Прибуток у цьому випадку забезпечується за рахунок збереження частки ринку в майбутньому. Є такі альтернативні варіанти реалізації стратегії:

- додання споживчих характеристик;
- розширення товарної номенклатури та асортименту випускаємої продукції.

3. Стратегія розвитку ринку, або ринкова експансія. Ця стратегія спрямована на пошук нових ринків або сегмента ринку для вже освоєних товарів. Тут також є ряд альтернатив:

- *освоєння нових сегментів* на тому самому ринку;
- вихід на нові ринки (національні, міжнародні).

4. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість

фірми в довгостроковій перспективі.

7. Діловий комплексний аналіз (PIMS).

Однією з найзмістовніших баз даних про великі промислові фірми й дійовим інструментом стратегічного аналізу є проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy — вплив ринкової стратегії на прибуток). Цей проект являє собою спробу встановити кількісні закономірності впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Проект реалізовується Інститутом стратегічного планування в Кембріджі.

Основні фактори PIMS:

- *Капіталомісткість.* За однакових умов більш капіталомісткі підприємства мають нижчий рівень довгострокової рентабельності та прибутковості, ніж менш капіталомісткі.
- *Відносна якість продукції.* Підприємства, продукцію яких споживачі оцінюють вище порівняно з основними конкурентами, мають кращі фінансові результати.
- *Продуктивність.* Підприємства з вищою продуктивністю праці, розрахованою показником чистої (доданої) продукції на кожного зайнятого, за рівних умов рентабельніші. Особливо вигідне підвищення продуктивності праці, якщо воно не пов'язане з додатковими інвестиціями.
- *Конкурентна позиція бізнесу.* Як правило, більша частка ринку ціових надходжень і вищий прибуток.
- *Низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду).*
- *Вертикальна інтеграція.*
- *Інновації.* Збільшення вкладень в НДДКР, дослідження ринку, розвиток збутової мережі поліпшують результати господарської діяльності, тільки коли підприємство має сильну позицію на ринку.

Творці PIMS стверджують, що найважливішим фактором, який впливає на результати функціонування фірми, є якість товарів і послуг. Вони також вважають, що ринкові лідери звичайно випускають продукцію вищої якості,

ніж їхні конкуренти. Отже, до зміни частки ринку, як і до багатьох інших стратегічних завдань, потрібно ставитися з обережністю, враховуючи її взаємозв'язок з іншими завданнями. Тому часто ефективною стратегією може виявитися стратегія збереження існуючої частки ринку. Компанія з високою часткою ринку має можливість економити на всьому: від виробництва до маркетингу.

Тому проект PIMS є основою для прийняття управлінських рішень, так само, як і методи портфельного аналізу. Отже, цей підхід дозволяє підприємству вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків. Однак потрібно мати на увазі, що цей проект реалізований стосовно високорозвинутих, відносно стійких видів ринків і бізнесу.

Незалежно від методу портфельного аналізу в його основі є:

- чіткий розподіл напрямів діяльності за ринками товарів або сегментами;
- порівняння стратегічної цінності різних напрямів діяльності фірми;
- зв'язок між стратегічним положенням організації, її економічними та фінансовими показниками.

Головна слабкість портфельного аналізу полягає в тому, що при швидких змінах зовнішнього середовища екстраполяція минулих тенденцій є досить ризикованою. Стратегічні рекомендації, які дає портфельний аналіз, визначають позиції СОБ, мають загальний характер і повинні трансформуватись у стратегічні цілі.

Питання:

1. Матриця БКГ.
2. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність».
3. Діловий комплексний аналіз (PIMS).
4. Сутність стратегії диверсифікації.

5. Лекція 7. Стратегії організації

6. Класифікація стратегій організації.

7. Способи розроблення стратегії.

8. Вибір стратегії фірми.

1. Класифікація стратегій організації.

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а

потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);

- обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

2. Способи розроблення стратегії.

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії:

1. Головний стратегічний підхід — керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану, альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» — у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати.

4. Ініціативний підхід — керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають

у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу.

3.Вибір стратегії фірми.

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать:

- цілі організації;
- пріоритети керівництва;
- розмір організації;
- конкурентні переваги організації;
- фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми;
- стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції;
- привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому;
- стратегії конкурентів;
- стратегічний потенціал організації;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- кваліфікація працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу тощо.

Врахувати всі названі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва.

Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то й не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Не менш важливим чинником слід вважати розмір організації. Розмір організації оцінюється в більшості країн за кількістю працюючих залежно від галузі (осіб):

- дуже малі організації — до 20;
- малі організації — 20-99;
- середні організації — 100-499;
- великі організації — 500 і більше.

Вибір *стратегій організації великого бізнесу* здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій.

Франчайзинг може бути прикладом *стратегії використання переваг великої організації*. Франчайзинг є однією з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого та малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше — велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії.

Базовими *зовнішньоекономічними стратегіями* розвитку підприємства є зростання, стабілізація, перехідні, ліквідація, аутсорсинг, що враховують особливості міжнародної діяльності: адаптацію, стандартизацію, інтеграцію.

Питання:

1. Класифікаційні ознаки стратегії організації.
2. Способи розроблення стратегії.
3. Основні чинники, які впливають на вибір стратегії.

Лекція 8. Конкурентні стратегії

1. Види конкурентних стратегій.
2. Позичії фірми в конкурентному середовищі (за О. С. Віханським).

1. Види конкурентних стратегій.

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку.

Класифікація конкурентних стратегій:

1. стратегія лідерства за витратами — передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів;

2. стратегія широкої диференціації — спрямована до надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів і сприяють збільшенню кількості покупців;

3. стратегія оптимальних витрат — дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю;

4. стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

- заснована на низьких витратах — орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат

виробництва;

- заснована на диференціації продукції — ставить на меті забезпечити представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їхнім потребам та смаку;

5. стратегія упередження — найчастіше використовується фірмами в галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізують конкуренти.

2. Позиції фірми в конкурентному середовищі (за О. С. Віханським).

Розглянемо можливі стратегії конкуренції фірм, що займають різне положення на ринку, за умови, що усі вони реалізують стратегію концентрованого зростання.

Лідер ринку у випадку, якщо він вибирає стратегію концентрованого зростання, може намагатися реалізувати її такими способами:

- розширити загальний ринок продукту внаслідок залучення нових споживачів, пошуку нових можливостей використання продукту або ж інтенсифікації споживання продукту;

- розширити свою частку на ринку в тому випадку, якщо узятий курс на прискорене зростання, чи зберегти наявну частку ринку у випадку, якщо не передбачається прискореного зростання фірми.

Фірма, що кидає виклик ринковому оточенню, повинна бути достатньо сильною, але не займати позицію лідера. Основна стратегічна мета зростання такого роду фірм — захоплення додаткових частин ринку, відвоювавши їх в інших фірм. При переході до реалізації даної мети фірма повинна чітко визначити для себе, в кого вона збирається відвойовувати частину ринку. Можливі два вибори:

- атака на лідера;
- атака на більш слабкого та дрібного конкурента.

Виділяється п'ять можливих підходів до проведення атаки на лідера:

1. Фірма починає відкритий прямий удар по лідеру. У цьому випадку

конкурентна боротьба йде за принципом «сила на силу».

2. Фірма здійснює флангову атаку на лідера. У такому випадку атака спрямована на слабкості лідера.

3. Фірма починає атаку в усіх напрямках. У цьому випадку лідеру доводиться захищати свої передові позиції, тили й фланги.

4. Обхідна атака — фірма не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який потім виманює лідера і, володіючи перевагами на цьому ринку, перемагає його.

5. Партизанська боротьба для фірм невеликого розміру, що не можуть дозволити собі інших методів атаки на лідера. При партизанській боротьбі фірма обирає ті ринки, де лідер найслабший, і починає швидкі атаки на нього, щоб одержати деякі переваги.

Стратегія конкурентної поведінки послідовника полягає в тому, що він не намагається атакувати лідера, однак чітко охороняє свою частку ринку. Послідовник намагається утримувати своїх клієнтів, хоча не відмовляється від одержання своєї частки на новостворених ринках. Важливою рисою ведення бізнесу такої фірми є те, що вона досить високоприбуткова й у своїй ринковій стратегії зосереджує увагу на прибутку.

Стратегія конкуренції фірм, які знають своє місце на ринку сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Для того щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, фірма повинна мати дуже строгу спеціалізацію, дуже уважно вивчати свою нішу на ринку, розвиватися тільки в межах чітко вивірених допустимих темпів зростання, мати сильного керівника.

Питання:

1. Стратегії конкуренції фірм.
2. Класифікація конкурентних стратегій.
3. Позиції фірми в конкурентному середовищі.

Лекція 9. Маркетингові та інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності організації

- 1. Маркетингові стратегії інноваційних товарів: сутність і типи.**
- 2. Дослідження ринку інноваційних товарів.**
- 3. Інноваційні стратегії.**

1. Маркетингові стратегії інноваційних товарів: сутність і типи.

Маркетингова стратегія інноваційних товарів має бути орієнтованою на досягнення довгострокових ринкових цілей підприємства, забезпечення його конкурентних позицій з урахуванням потенціалу підприємства та чинників бізнес-середовища.

Виходячи з цього завдання і використовуючи концептуальні положення щодо маркетингового забезпечення товарного інноваційного ринку, при виробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів будь-яке підприємство має здійснити глибокий аналіз як потенційних можливостей розвитку інноваційної діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, що також значною мірою визначає систему довгострокових цілей інноваційного розвитку.

До внутрішніх прогностичних параметрів розвитку підприємства, які мають бути враховані при розробленні маркетингової стратегії інноваційних товарів, варто віднести такі:

- 1) інноваційні можливості підприємства;
- 2) інвестиційні можливості підприємства;
- 3) його ресурсне забезпечення, зокрема інтелектуальний кадровий потенціал, здатний забезпечувати виробництво та збут інноваційних продуктів;
- 4) збутову мережу, її структуру та технічний рівень;
- 5) виробничі можливості, рівень собівартості та цільових цін.

При формуванні маркетингової стратегії інноваційних товарів, крім урахування внутрішніх прогностичних параметрів розвитку підприємства,

неодмінно треба брати до уваги можливі зміни зовнішнього середовища, насамперед, зміни в потребах і запитах споживачів, діях конкурентів тощо.

Отже, реалізація маркетингової стратегії інноваційних товарів підприємства потребує забезпечення відповідності його внутрішніх можливостей зовнішнім, що визначаються ринковим середовищем.

Формування маркетингової стратегії інноваційних товарів на підприємстві доцільно розглядати на трьох рівнях, а саме: корпоративному, який пов'язаний із розробленням місії підприємства, окресленням довгострокових стратегічних цілей; бізнес-рівні, який передбачає аналіз портфеля бізнес-проектів, дослідження ринкових позицій підприємства і визначення головних напрямів його розвитку; рівні товару — установа маркетингових цілей і визначення шляхів їх досягнення для кожного виду товарів.

Маркетингова стратегія інноваційних товарів на корпоративному рівні, цілі якого підпорядковані загальноекономічній стратегії розвитку підприємства, включає плани конкретних бізнес-проектів, що, у свою чергу, передбачає складання планів просування на ринку окремих товарів.

Можна виокремити такі основні вимоги до процесу формування маркетингових інноваційних стратегій підприємства.

1. Забезпечення високого рівня обґрунтованості прогнозів інноваційної діяльності, її результатів та наслідків. Для їх втілення в інноваційний продукт та успішної його реалізації на ринку має бути змодельована стратегія маркетингу, що сприятиме просуванню майбутнього продукту на ринок.

2. Урахування чинників ризику. Розроблення та впровадження інновацій пов'язане з певним ризиком. Серед основних причин варто назвати такі: можливі зміни внутрішніх та зовнішніх умов господарювання; зміни потреб та запитів споживачів; розрив господарських зв'язків із діловими партнерами;

3. Аналіз альтернативних варіантів інноваційних стратегій. Через брак необхідної інформації для складання прогнозів та вірогідність

непередбачених ситуацій неможливо однозначно передбачити перебіг подій, пов'язаних із рухом інновації.

4. *Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.* Йдеться про чинники, які відображають використання внутрішніх ресурсів підприємства та різні аспекти його ринкової діяльності.

5. *Обґрунтування джерел фінансування інновацій.* Успіх розроблення та впровадження інновацій неможливий без забезпечення джерел їх фінансування.

6. Тісний зв'язок цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу інновації.

Це означає, що етапи фінансування інновацій повинні відповідати стадіям їх життєвого циклу, починаючи з формулювання ідеї про інноваційний товар і закінчуючи етапом виведення на ринок і пошуком ідеї наступної інновації.

7. *Передбачення можливої переорієнтації стратегії.* Умови зовнішнього середовища, як і внутрішні умови господарювання, як зазначалося, можуть змінюватися, що неминуче викличе потребу в коригуванні маркетингової стратегії з урахуванням зміни пріоритетів, переорієнтації підприємств на нові напрями діяльності.

Головним завданням розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів є ідентифікація і систематичне відображення основних стратегічних складових інноваційного товару. Для оцінювання реальної конкурентоспроможності інноваційного товару, підприємству необхідно визначити свій цільовий ринок (існуючих і потенційних споживачів) і, зокрема, *географічний регіон своєї діяльності.*

Ще одним елементом маркетингової стратегії інноваційних товарів є цільова позиція, яку компанія прагне зайняти на ринку, тобто *частка ринку.* Для цієї стратегії необхідно визначити довгострокову ринкову позицію або частку ринку, що є метою на певному ринку або ринковому сегменті.

Таким чином, розроблення маркетингової стратегії інноваційних товарів дає змогу найбільш обґрунтовано вибрати й інноваційний товар і його ринок та визначити економічний результат інноваційної діяльності.

2. Дослідження ринку інноваційних товарів.

Основою успіху будь-якої підприємницької діяльності є всебічне оволодіння інформацією, що дає можливість приймати правильні управлінські рішення. Цей висновок стосується як будь-якої інноваційної фірми, так і підприємств, що частково впроваджують у себе інноваційні процеси. Щоб більш конкретно провести сегментацію ринку інновацій, необхідно інноваційний продукт визначити залежно від сфери його застосування і розроблення, а також від його власних характеристик.

Однією з пріоритетних цілей маркетингу є сприяння створенню таких товарів, які відповідали б запитам і смакам споживачів. Отже, запити і смаки необхідно добре знати і ранжирувати їх за ступенем пріоритетності.

Отже, цілком очевидно, що задовольнити всіх споживачів одним і тим самим продуктом неможливо, тому перед спеціалістами-маркетологами постає завдання виділити групи споживачів, потреби яких можуть бути визначені суб'єктом господарювання. Цей маркетинговий процес заведено називати «сегментацією» ринку. Як правило, сегмент ринку охоплює споживачів зі схожими запитам, звичками або іншими суттєвими характеристиками.

Сегментують споживачів і цільові ринки, але ні в якому разі не продукти. Це застереження більш ніж важливе для того, щоб уникнути помилкової інтерпретації ситуації на ринку, особливо стосовно суб'єктів господарювання, які розробляють інноваційні товари.

Для того щоб визначити потенційних споживачів інноваційного продукту, необхідно уявити їхні потреби і з'ясувати, як їх можна задовольнити. Крім того, необхідно уявити сам товар, у якому новинка знайде своє матеріальне втілення.

Отже, ринок новації можна сегментувати такими методами: сегментація через перегрупування споживачів; сегментація через поділ ринку. Перший метод більшою мірою орієнтований на споживачів, ніж другий. Тому

виробники, які вже мають позитивний імідж на ринку і які виходять з модернізованим новим виробом, можуть використовувати сегментацію через «розбивку» ринку. Однак інноваційні підприємства з принципово новим продуктом, у якому закладені революційні наукові досягнення, повинні орієнтуватися передусім на думку споживачів, а отже, використовувати метод сегментації через перегрупування споживачів.

3. Інноваційні стратегії.

Інноваційна стратегія — це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Інноваційна діяльність спрямована на створення та виробництво нової продукції, технології, надання нових послуг. Існує тісний взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями.

Інновація є кінцевим предметом інноваційної діяльності у вигляді нового товару або товару з заданими характеристиками. Інновації впливають на потенціал розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце, базу і сутність інноваційної діяльності, в той же час інноваційна стратегія поглиблює, уточнює і сприяє реалізації стратегії підприємства.

Одним з видів інноваційної стратегії є стратегія НДДКР, що розробляється на функціональному рівні. Цей вид стратегії відображає більш конкретизовані способи досягнення інноваційних цілей, тобто розроблення та виведення на ринок нового продукту.

При виборі інноваційної стратегії визначають цілі, що пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі інноваційної стратегії — це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється інноваційна стратегія, вибираються найбільш ефективні шляхи її досягнення і формується портфель інноваційних проектів для довгострокового інвестування.

Важливе значення при виборі інноваційної стратегії відіграє вдала інноваційна політика.

Інноваційна політика — спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Згідно з типами стратегій організації, інноваційні стратегії можна розглядати як:

- продуктові (портфельні, підприємницькі чи бізнес-стратегії, спрямовані на створення та реалізацію нових виробів, технологій та послуг);
- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні і матеріально-технічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи управління).

За ознакою «менеджерської поведінки» виділяють такі види стратегій:

- традиційна стратегія;
- опортуністська передбачає пошук такого продукту, який не потребує значних витрат на дослідження і розробки, але з яким підприємство впродовж тривалого часу матиме успіх на ринку;
- імітаційна;
- залежна стратегія;
- наступальна.

За стадіями інноваційного процесу інноваційні стратегії можна об'єднати у дві групи: стратегії проведення НДДКР та стратегії впровадження та адаптації нововведень.

Питання:

- 1. Маркетингові стратегії інноваційних товарів.**
- 2. Характеристика інноваційних стратегій.**
3. Головні завдання розроблення маркетингової стратегії.

Лекція 10. Бенчмаркінг як інструмент вибору стратегічних альтернатив

1. Бенчмаркінг: сутність, еволюція, принципи, різновиди.

2. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу.

1. Бенчмаркінг: сутність, еволюція, принципи, різновиди.

Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг — це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, вивчення, удосконалення та застосування методів роботи інших організацій. Бенчмаркінг вперше в сучасному його значенні з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембріджа (США). Бурхливий розвиток бенчмаркінгу відбувається, починаючи із середини 80-х років.

Нині бенчмаркінг динамічний. Сукупність його визначень швидко збільшується, важко сформулювати його точну характеристику. *Бенчмаркінг* — це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу.

Головна мета бенчмаркінгу полягає в тому, що на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємництва.

Цілі бенчмаркінгу.

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу;
- розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;

- сприяння постановці «довгострокових» цільових показників якості роботи, котрі значно перевищують поточні;
- розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються;
- переорієнтування корпоративної культури та ментальності.

Бенчмаркінг — це необхідна функція успіху будь-якої організації. Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінювання стратегій та цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами для гарантування довгострокового положення на ринку.

Розвиток бенчмаркінгу тісно пов'язаний з розумінням якості керівництвом підприємств. Виділяють декілька етапів зміни розуміння та відношення підприємств до якості.

Перший етап називають інспекцією. Він характеризується перевіркою якості готової продукції.

Другий етап пов'язаний із посиленням контролю. На фірмах запроваджується стандарт якості 180-9000. Бенчмаркінг застосовується в усіх ключових сферах бізнесу.

Відмітною рисою **третього етапу** є виникнення між фірмами й усередині них партнерських відношень і кооперації. Це пов'язано зі зміною розуміння конкуренції не тільки між фірмами, а й усередині організації.

Четвертий етап пов'язаний з тим, що всі організації являють собою єдине ціле, або єдиний механізм. Процес прийняття рішень відбувається тільки на підставі вичерпної і точної інформації за умови забезпечення загальної ефективності діяльності фірми.

Бенчмаркінг призначений для:

— оцінювання та порівняння власних можливостей з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей;

— визначення факторів успіху фірм, які досягли найкращих показників;

використання цих даних як основи під час визначення стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей.

Використання бенчмаркінгу багатоспрямоване. Він широко застосовується в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто охоплює всі сфери та напрями діяльності підприємства.

Розглянемо основні *різновиди бенчмаркінгу*: внутрішній бенчмаркінг; бенчмаркінг конкурентоспроможності; бенчмаркінг витрат; функціональний бенчмаркінг; бенчмаркінг процесу; загальний бенчмаркінг; асоціативний бенчмаркінг; стратегічний бенчмаркінг; глобальний бенчмаркінг та ін.

Внутрішній бенчмаркінг — бенчмаркінг, здійснюваний усередині організації шляхом зіставлення характеристики окремих виробничих одиниць за певні періоди часу.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності — оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Бенчмаркінг витрат — порівняння витрат організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів.

Функціональний бенчмаркінг — бенчмаркінг, що порівнює характеристики та технологію визначеної функції в двох або більше організаціях одного сектора.

Бенчмаркінг процесу — приведення визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів.

Загальний бенчмаркінг — бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію в двох або більше організаціях незалежно від сектора їхньої діяльності.

Асоціативний бенчмаркінг — проведення бенчмаркінгу організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу.

Стратегічний бенчмаркінг — систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення

ефективності на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

Глобальний бенчмаркінг — розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням асоціативного бенчмаркінгу.

2. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу.

Бенчмаркінг можна розглядати як один із найважливіших напрямів стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури прийняття рішень у маркетингу.

Бенчмаркінг має бути інструментом стратегічного планування для забезпечення цілеспрямованого та прибуткового розвитку підприємства.

Процес планування, що встановлює стратегічні напрями розвитку бізнесу, є найважливішою сферою, для якої бенчмаркінг має вирішальне значення.

У процесі розроблення стратегії важливим є погляд ззовні, оскільки він установлює стратегічний напрям розвитку та сприяє розподілу обмежених ресурсів. Обізнаність про методи роботи успішних фірм та потреби покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. В процесі розроблення стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу менеджер повинен вивчити та проаналізувати не лише те, наскільки його підприємство адаптовано до вимог ринку, а й як можна поліпшити роботу цього підприємства, що для цього необхідно зробити тощо. Тобто бенчмаркінг ставить завдання перетворити діяльність всередині організації відповідно до вимог ринку.

Отже, стратегічно орієнтоване підприємство має бути тісно пов'язане із застосуванням принципів, методів, інструментарію та філософії бенчмаркінгу.

Питання:

1. Сутність та головна мета бенчмаркінгу.
2. Основні різновиди бенчмаркінгу.
3. Розроблення стратегії організації з використанням бенчмаркінгового підходу.

Лекція 11. Реалізація стратегії та управління змінами в організації

1. Стратегічне планування.

2. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам.

3. Стратегічний контроль.

1. Стратегічне планування.

Стратегічне планування в широкому розумінні — процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових стратегій, цілей, заходів з урахуванням пріоритетів та ризиків. Більш конкретно, стратегічне планування — набір дій та рішень, заснований на проведеному стратегічному аналізі, дозволяє обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які відповідають можливим прогностичним сценаріям розвитку підприємства, та довгострокової конкурентоспроможності, яка зумовлює стійкість підприємства на ринку.

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. Основні показники планів:

- план маркетингу — обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

- план з виробництва — обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко- організаційний рівень виробництва тощо;

- фінансовий план — прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;

- план по персоналу — чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;

- план по НДДКР — науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;

Стратегічний план не має бути: п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);

2. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам.

З появою систематизованого управління стратегіями головна увага була сконцентрована на двох аспектах. Перший — це логіка й методи аналізу стратегій (формулювання стратегій), другий — проектування систематичного процесу (стратегічне планування), в рамках якого керівники взаємодіють для формулювання стратегії.

Під опором розуміють багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу стратегічних змін. Цей опір виявлявся завжди у відповідь на будь-які зміни. У процесі змін часто спостерігаються:

- відстрочки початку процесу змін;
- непередбачені затримки впровадження та інші складності, що сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими;
- спроби саботувати зміни всередині організації чи «втопити» їх у потоці інших важливих справ.

Щоб подолати такий опір, розроблено метод, який допускає послідовне здійснення 12-ти кроків, пов'язаних з трьома типовими організаційними завданнями управління змінами:

- формуванням політичної динаміки на підтримку змін;
- забезпеченням мотивованості до змін;
- підтримкою ефективного контролю над процесом трансформації.

Дії щодо формування політичної динаміки в підтримку змін.

Крок 1. Забезпечення підтримки всіх груп влади усередині фірми.

Широкому розповсюдженню планованих змін повинно передувати одержання підтримки з боку провідних керівників фірми.

Крок 2. Формування стилю поведінки, орієнтованого на лідерство. У забезпеченні підтримки змін особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, термінологія, якою вони оперують, як поводяться привселюдно, а також використання механізмів винагороди та покарання. Спостереження співробітників за лідером особливо інтенсивне на початкових стадіях трансформації.

Крок 3. Навмисне використання символів і термінології зміни. Приміром, успіх фірм у реалізації філософії тотального управління якістю значною мірою ґрунтувався на активному використанні термінів типу «постійні поліпшення» (тривалі вдосконалення) і «дисципліна процесів» (*process discipline*), що поступово органічно увійшли в повсякденний лексикон співробітників цих фірм.

Крок 4. Визначення точок стабільності. Усі співробітники повинні знати, що представники вищого керівництва, навіть якщо вони недавно прийшли на фірму, не відмовляються від цінностей минулого та не зневажають тим, що було досягнуто до цього.

Крок 5. Створення почуття незадоволеності поточним станом. Як відзначає Д. Лоуренс, «люди не хочуть змін доти, доки вони не будуть абсолютно переконані в неприйнятності поточного варіанта розвитку подій».

Крок 6. Залучення співробітників до планування й здійснення перетворень. Існують, як мінімум, три причини того, що активна участь великої кількості співробітників у плануванні й здійсненні змін забезпечує успіх.

Крок 7. Формування системи винагороди в підтримку змін. Авторитет змін, довіра до них значно знизяться, якщо системи оцінки та винагороди не відповідатимуть вимогам нових стратегій.

Крок 8. Надання часу й можливостей для дистанціонування від стереотипів минулого. Мотивованість рідко забезпечується миттєво. Співробітники повинні мати час для аналізу й адаптації до нових реалій.

Крок 9. Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану фірми та доведення його до відома всіх працівників. Практично неможливо керувати трансформацією, якщо працівники не мають уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни (якщо це уявлення не сформоване у вищих керівників, то зміни стають просто небезпечними!).

Крок 10. Використання інтегрального (системного) підходу. Будучи послідовником системного підходу, що допускає забезпечення відповідності між різними організаційними сферами, Д. Недлер відзначає, що кожна з них повинна розглядатися як можливість для поглиблення та прискорення змін.

Крок 11. Розроблення спеціальних трансформаційних програм. Дуже часто зусилля вищого керівництва фірми концентруються лише на управлінні поточним станом і плануванні того, де фірма буде в майбутньому.

Крок 12. Формування системи зворотного зв'язку. Навряд чи можна прогнозувати успіх трансформації, якщо менеджери не розробили системи інструментів, за допомогою яких можна на постійній основі перевіряти «температуру організації», визначати, які з елементів програми змін працюють, а які ні.

3. Стратегічний контроль.

Стратегічний контроль — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установаження стійкого зворотного зв'язку.

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) установаження правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

5) прийняття коригуючих заходів.

Контроль відповідатиме своєму призначенню, якщо керівники будуть виконувати в процесі його організації такі рекомендації'.

1. Визначте об'єкт контролю (робота, виконавець, процес тощо).

2. Розробіть вимоги до параметрів об'єкта контролю (планові показники, нормативи, стандарти).

3. Визначте основні види контролю (вхідний, поточний чи заключний), його форми і «відповідальних» (самоконтроль, взаємоконтроль, за допомогою спеціальних контролерів, централізований чи децентралізований) та методи.

4. Розробіть систему контролю, що виходить за межі суто поточних чи результуючих кількісних параметрів, з метою забезпечення посадових осіб і виконавців інформацією для виявлення причин успіху/невдачі виконуваних робіт.

5. Розробіть плани-графіки (в зручній для конкретного підприємства формі) виконання контрольних заходів.

6. Перевірте надійність функціонування «зворотного зв'язку» між органами керівництва та об'єктами контролю щодо своєчасності, надійності та змісту отриманої контрольної інформації.

7. Забезпечте аналіз отриманої інформації й розробку своєчасних коригуючих заходів.

Контроль — необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Процес контролю складається з установа стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів.

Щоб контроль виконував своє справжнє завдання, тобто забезпечував досягнення мети організації, у нього повинно бути кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль має бути стратегічним, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність

у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети та спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контролюваному виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

Питання:

1. Сутність стратегічного планування.
2. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам.
3. Поняття «стратегічного контролю».